

658.8
SDE
a c.1

**ANALISA STRATEGI PEMASARAN EKSPOR
PRODUK TEKSTIL DI PT. PRIMISSIMA
YOGYAKARTA**

LAPORAN INTERNSHIP

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S - 2 Magister Manajemen*



Diajukan Oleh :

**Nama : Rohedy Wibowo Soedjatmiko
Nim : C4A097087**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2000**

PENGESAHAN

Laporan Internship berjudul :

ANALISA STRATEGI PEMASARAN EKSPOR PRODUK TEKSTIL DI PT. PRIMISSIMA YOGYAKARTA

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

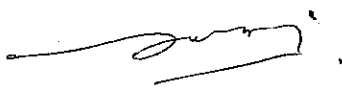
ROHEDY WIBOWO SOEDJATMIKO. SE

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 22 Juli 2000
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing

Penguji

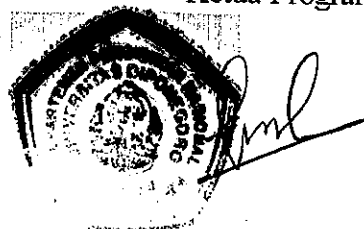

DRS. SYUHADA SOFIAN. MSIE


DRS. SUTOPO. MS

Semarang, 4 Agustus 2000

**UNIVERSITAS DIPONEGORO
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

Ketua Program



PROF. DR. SUYUDI MANGUNWIHARDJO

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa bahwasanya penulisan Laporan Internship ini dapat diselesaikan. Penulisan Laporan Internship dalam bidang manajemen yang berjudul "ANALISIS STRATEGI PEMASARAN EKSPOR PRODUK TEKSTIL DI PT. PRIMISSIMA YOGYAKARTA" ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh Gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Atas selesainya penyusunan Laporan Internship ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Suhada Sofyan, MSIE selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan penulis mulai dari awal hingga selesainya penyusunan Laporan Internship ini.
2. Bapak Badroen Zaeny, Ibu Dra. H. Siti Safriah dan Bapak Ir. Ibnu Saleh MM selaku Direktur Utama dan Direktur PT. Primissima Yogyakarta yang telah mengijinkan penulis melakukan penelitian serta Bapak Drs. Padliansah selaku Pembimbing Perusahaan. Tidak lupa saya mengucapkan terima kasih kepada Bapak Zakaria, Bapak Drs. Ismudjijanto, Ibu Ade Permata dan Staff lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam memberikan data dan informasi yang diperlukan.
3. Eyang Goernito sekaliyan yang telah memberikan doa dan restu selama studi hingga selesainya penulisan laporan ini.

4. Istriku tercinta Rita Ratna Dewi Hapsari dan anakku tersayang ananda Rohedy Dimas Satria Yogaswara yang senantiasa memberikan keterangan dalam studi dan semangat bagi pekerjaanku.
5. Sahabat-sahabat seangkatan, kakak-kakakku dan juga adikku yang membantu dalam penyelesaian penulisan Laporan Internship ini.
6. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dari awal hingga akhir penulisan laporan ini.

Akhir kata, dengan kerendahan hati penulis berharap semoga Laporan Internship ini dapat memberikan manfaat.

Semarang, Juli 2000

Penulis

ABSTRACT

Indonesia that are developing in many kinds of fields needs high devisa to implement the development. In the early of new the new order era, devisa gain and export of gas and oil were main sources to fund the development. However, the decreasing of the price of world crude oil in eight decades, the government took a policy to improve the export of non gas and oil commodities to balance the lack of devisa as the result of the decreasing price. In doing so, government made deregulation in economic to facilitate the flow of goods and stimulate business in doing export. Textile product was one of Indonesian export commodities having higher volume in export for many recent years.

PT. Primiissima is one of textile producers that is located in Medari, Sleman, Yogyakarta. The company was established on 22 June 1971 and it is joint venture between government and GKBI (The association of Indonesia Batik Cooperation). The main aims of company when it was established was to be a textile producer to fulfil the demand of soft batik raw material in the forms of Cambrics and Grey.

In line with government policy to implement export of non-oil and gas commodities, PT. Primiissima since 1986 has done export to England. Export volume since 1986 experienced improvement and gained the peak in 1996, then fluctuatively decrease from 1997 until 1999.

From the data above it can be seen that the main problem faced / encountered by PT. Primiissima is the decreasing of export performance. To know the causes of decreasing performance and how to choose the alternative strategy that are suitable for the company, what are needed are :

The analysis of internal and external factors to know the strength and weakness and opportunity and threat.

The analysis of export marketing strategy that is established at this time to know the level of company's success and by comparing export planning to export realization.

Composing the alternative strategy that is suitable with the condition of company. The alternative strategy is arranged using SWOT matrix aids.

To determine alternative strategy that is suitable, the criteria leading mission and aim of company are established. The comparison is also done between the strategy planning that will be done by company in the future by mean to value if the strategy planning has been suitable with the mission and aim of Company.

ABSTRAK

Indonesia yang sedang membangun di segala bidang memerlukan devisa yang besar untuk melaksanakan pembangunan tersebut. Pada awal – awal pembangunan pada masa Orde Baru perolehan devisa serta dari ekspor migas merupakan andalan untuk membiayai pembangunan. Namun dengan menurunnya harga minyak mentah dunia pada dekade delapan puluh, pemerintah mengambil kebijaksanaan untuk menggalakkan ekspor komoditas non-migas untuk menutup kekurangan devisa akibat penurunan harga minyak tersebut. Untuk maksud tersebut pemerintah mengeluarkan deregulasi di bidang ekonomi guna mempermudah arus barang dan merangsang dunia usaha untuk melaksanakan ekspor. Produk tekstil adalah salah satu komoditas ekspor Indonesia yang mengalami peningkatan volume ekspor dalam beberapa tahun terakhir ini.

PT. Primissima adalah salah satu produsen tekstil yang berdomisili di Medari, Sleman, Yogyakarta. Perusahaan didirikan pada tanggal 22 Juni 1971 merupakan joint venture antara Pemerintah dan Gabungan Koperasi Batik Indonesia (GKBI). Tujuan utama perusahaan pada saat didirikan adalah menjadi produsen tekstil untuk memenuhi permintaan bahan baku halus berupa Cambrics (mori) dan Grey.

Sejalan dengan kebijaksanaan pemerintah untuk menggalakkan ekspor komoditas non-migas, PT. Primissima sejak tahun 1986 telah melaksanakan ekspor ke Inggris. Volume ekspor sejak tahun 1986 mengalami peningkatan dan mencapai puncaknya pada tahun 1996, kemudian secara fluktuatif menurun dari tahun 1997 sampai dengan tahun 1999. Dari data diatas berarti bahwa masalah utama yang sedang dihadapi oleh PT. Primissima adalah penurunan kinerja ekspornya.

Guna mengetahui sebab – sebab penurunan kinerja tersebut dan bagaimana memilih alternatif strategi yang sesuai untuk perusahaan maka diperlukan :

1. Analisis faktor – faktor internal dan eksternal untuk mengetahui kekuatan, kelemahan serta peluang dan ancaman.
2. Analisis strategi pemasaran yang diterapkan untuk mengetahui tingkat keberhasilan usaha, dan dengan membandingkan antara rencana dan realisasinya.
3. Menyusun alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Alternatif strategi ini disusun dengan menggunakan bantuan matrik SWOT.

4. Untuk menentukan alternatif strategi yang sesuai, ditetapkan kriteria yang mengacu pada misi dan tujuan perusahaan. Perbandingan juga dilakukan dengan rencana strategi yang akan dilakukan oleh perusahaan pada masa yang akan datang dengan maksud untuk menilai apakah rencana strategi tersebut telah sesuai dengan misi dan tujuan perusahaan.

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
ABSTRACT	iii
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Metodologi	6
1.4.1. Metodologi Pengumpulan Data	6
1.4.2. Sumber Data	7
1.4.3. Metode Analisis	8
BAB II : LANDASAN TEORI	
2.1. Pengertian dan Seluk Beluk Ekspor	10
2.2. Pemasaran Ekspor	20
2.3. Analisis Lingkungan Perusahaan	24
2.4. Analisis Lingkungan Industri	26
2.5. Formula strategi	27

BAB III : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1. Riwayat Perusahaan	29
3.2. Misi, Tujuan dan Sasaran Perusahaan	33
3.2.1. Falsafah Perusahaan	33
3.2.2. Misi Perusahaan	33
3.2.3. Tujuan dan Sasaran Perusahaan	34
3.3. Manajemen, Organisasi dan Sumber Daya Manusia	34
3.3.1. Manajemen dan Organisasi	34
3.3.2. Sumber Daya Manusia	34
3.4. Produksi	35
3.5. Keuangan	37
3.6. Mekanisme Ekspor	41
3.7. Pemasaran Ekspor	47

BAB IV : PEMBAHASAN

4.1. Analisa SWOT	58
4.1.1. Analisis Peluang dan Ancaman	58
4.1.2. Analisis Ancaman	59
4.1.3. Analisis Peluang	61
4.2. Analisis Kekuatan dan Kelemahan	65
4.3. Matrik SWOT PT. Primiissima	68

BAB V : PENUTUP

5.1. Kesimpulan	77
5.2. Saran – saran	78

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Lima Kekuatan Pokok Dalam Analisa Lingkungan Industri	27
Gambar 2. Mekanisme Transaksi Ekspor Dengan L/C PT. Primiissima	42
Gambar 3. Chart Harga dan Volume Produksi Tahun 1986 – 1999	50
Gambar 4. Matrik ETOP PT. Primiissima	64
Gambar 5. Matriks Posisi SWOT PT. Primiissima	69

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Kpasitas, Jenis dan Jumlah Mesin serta Karyawan PT. Primissima	36
Tabel 2. Analisa Rasio Dari Neraca dan Perhitungan Laba/Rugi Tahun 1995	37
Tabel 3. Kinerja Mesin Produksi PT. Primissima	49
Tabel 4. Nilai Ekspor Per Negara Tahun 1994 – 1996	51
Tabel 5. Nilai Ekspor Per Pembeli Tahun 1994 – 1996	52
Tabel 6. Rencana dan Realisasi Ekspor Tahun 1990 – 1996	56
Tabel 7. Perhitungan Jumlah Nilai Tertimbang Elemen Ancaman	61
Tabel 8. Perhitungan Jumlah Nilai Tertimbang Elemen Peluang	63
Tabel 9. Perhitungan Jumlah Nilai Tertimbang Variabel Internal Pemasaran	67
Tabel 10. Perhitungan Bobot Elemen Ancaman	95
Tabel 11. Perhitungan Nilai Elemen Ancaman	95
Tabel 12. Perhitunagan Bobot Elemen Peluang	96
Tabel 13. Perhitungan Nilai Elemen Peluang	97
Tabel 14. Perhitungan Bobot Variabel Internal Pemasaran	98
Tabel 15. Perhitungan Nilai Variabel Internal Pemasaran	99

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 : Struktur Organisasi PT. Primiissima, Medari, Yogyakarta	82
Lampiran 2 : Rasio – rasio Keuangan PT. Primiissima	83
Lampiran 3 : Japan Inspection Standart (JIS)	87
Lampiran 4 : Daftar Glosarium	89
Lampiran 5 : Perhitungan Analisa SAP, ETOP dan SWOT PT. Primiissima .	94

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia yang sedang melaksanakan pembangunan di segala bidang memerlukan dana yang besar baik dalam rupiah maupun devisa untuk membiayai pembangunan tersebut. Pada awal-awal pembangunan dalam pemerintahan orde baru, ekspor migas merupakan andalan pemerintah dan sumber daya perolehan devisa negara. Dengan menurunnya harga minyak mentah dunia awal dekade delapan puluh, pemerintah mulai menggalakan ekspor non migas untuk menutup kekurangan devisa akibat penurunan harga tersebut. Untuk maksud tersebut pemerintah mengeluarkan deregulasi dan debirokratisasi di bidang ekonomi untuk mempermudah dan merangsang dunia usaha untuk melaksanakan ekspor.

Produk tekstil adalah salah satu komoditas ekspor Indonesia yang dalam beberapa tahun mengalami peningkatan nilai ekspornya, yaitu tahun 1992 sebesar 367.558,5 ton tahun 1994 sebesar 511.311,6 ton dan tahun 1996 sebesar 628.296,7 ton. (Statistik Indonesia Tahun 1996). Walaupun nilai ekspor produk tekstil secara keseluruhan meningkat namun tidak semua eksportir mengalami peningkatan

karena pesaing makin ketat dengan tumbuhnya eksportir-eksportir baru.

PT. Prissima adalah satu produsen dan eksportir produk tekstil yang berdomisili di Medari, Sleman Yogyakarta. Didirikan pada tanggal 22 Juni 1971, merupakan Joint Venture dengan Pemerintah dan Gabungan Koperasi Batik Indonesia (GKBI). Status perusahaan adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan komposisi pemilikan modal saham pemerintah sebesar 52,79 % dan GKBI 47,21%. Perusahaan didirikan dengan maksud agar PT. Prissima menjadi produsen tekstil untuk memenuhi kebutuhan bahan baku batik halus cambrics (mori) bagi pasar dalam negeri. Produk utama saat ini adalah grey, cambrics dan benang.

Sejalan dengan kebijaksanaan pemerintah untuk menggalakkan ekspor komoditas non migas, PT Prissima sejak tahun 1986 mulai melaksanakan ekspor grey ke Inggris. Untuk meningkatkan kemampuan perusahaan baik dalam hal kuantitas maupun kualitas produk, PT. Prissima sejak tahun 1976 sampai dengan tahun 1994 secara bertahap telah mengadakan renovasi pabrik dan memperkerjakan seorang teknisi dari Jepang. Dengan usaha ini volume ekspor meningkat dari tahun 1986 sebesar 1.350.000 yard, tahun 1989 8.503.000 yard dan tahun 1991 sebesar 10.990.035 yard. Namun sejak tahun 1996 volume ekspor mengalami penurunan yaitu pada tahun 1996 sebesar 20.090.928 yard, tahun 1997 sebesar 19.476.381 yard, tahun 1998 18.534.278 yard dan tahun 1999 sebesar 18.237.968 yard. Agar dapat diketahui sebab-sebab penurunan ekspor tersebut hal-hal yang menjadi penyebab utama baik

yang bersifat internal maupun eksternal perlu dirumuskan. Dengan perumusan masalah kemudian dicarikan alternatif strategi yang tepat guna memecahkan masalah yang sedang dihadapi.

Untuk dapat merumuskan masalah yang sedang dihadapi perusahaan perlu diidentifikasi faktor-faktor dari dalam perusahaan yang sifatnya dapat dikendalikan maupun faktor-faktor dari luar yang sifatnya tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan.

1. Faktor dari dalam perusahaan

- Jenis produk yang diekspor berupa *grey* sudah cukup bervariasi jenis konstruksinya, namun masih ada permintaan dari calon pembeli atas jenis lain yang belum diproduksi oleh perusahaan. Dengan demikian tidak semua permintaan dapat dilayani sehingga sedikit banyak akan mempengaruhi kinerja ekspornya.
- Mesin-mesin sudah cukup tua sehingga mempengaruhi kualitas dan kuantitas produk yang dapat diekspor. Dari hasil pemantauan dan pengawasan produksi, rata-rata yang mempunyai kualitas ekspor hanya 70 % dari total produksinya. Sedangkan sisanya dijual di pasar dalam negeri yang harganya relatif lebih murah. Dengan demikian penggunaan mesin-mesin tersebut dipandang dari segi biaya kurang efisien sehingga memperlemah daya saing produk di pasar luar negeri
- Sistem pemasaran dilakukan dengan cara menghubungi perusahaan-perusahaan trading yang merupakan agen pembelian

perusahaan-perusahaan luar negeri yang berkantor di Jakarta. Diantara perusahaan-perusahaan trading tersebut yang paling dominan dalam pembelian produk PT. Primmissima adalah : Tomen, Marubeni dan Kanematsu. Ketiganya adalah perusahaan trading yang berkantor pusat di Jepang, namun dari hasil negosiasi pembelian barang dari PT. Primmissima di tujukan tidak hanya ke Jepang tapi juga ke negara-negara lain di luar Jepang. Pelaksanaan dilakukan langsung oleh Direktur Komersial dibantu oleh Kepala Departemen Komersial.

- Ditinjau dari struktur organisasi, bagian ekspor kurang mendapat tempat yang proporsional. Hal ini terlihat dari jumlah personalia yang menangani maupun fungsi Departemen Komersial yang menangani beberapa bagian. Departemen Komersial membawahi Bagian Logistik, Pemasaran dan Penyimpanan. Sedangkan Bagian Pemasaran membawahi Pemasaran Dalam Negeri dan Ekspor. Dengan struktur organisasi seperti itu fokus terhadap penanganan pemasaran ekspor relatif sedikit sehingga akan mempengaruhi kinerjanya

2. Faktor dari luar perusahaan

- Tingginya tingkat suku bunga bank sehingga akan mempengaruhi kebijaksanaan investasi terutama untuk mengganti mesin-mesin yang sudah tua. Dengan tertundanya penggantian mesin-mesin mempunyai dampak terhadap

efisiensi, yang pada gilirannya tidak dapat meningkatkan daya saing.

- Makin ketanya persaingan baik antara eksportir dalam negeri maupun eksportir luar negeri. Pembeli lebih banyak mempunyai alternatif sehingga *bargaining power* eksportir makin lemah.
- Sistem pembagian Kuota oleh pemerintah yang tidak sesuai dengan peraturan sehingga jatah kuota kadangkala jatuh ke pihak-pihak yang tidak semestinya. Hal ini sedikit banyak akan mempengaruhi kinerja ekspor ke negara-negara pemberi kuota tekstil.

1.2 Perumusan masalah.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, maka dapat dirumuskan permasalahannya sebagai berikut :

1. Apakah dengan kondisi mesin-mesin yang ada saat ini dimungkinkan peningkatan kualitas dan variasi produk sehingga dapat meningkatkan daya saing dan volume ekspor ?
2. Bagaimanakah strategi pemasaran ekspor yang untuk mengatasi penurunan kinerja ekspor yang terjadi sekarang ini ?
3. Bagaimanakah alternatif – alternatif strategi yang diperlukan untuk menunjang pemasaran ekspor perusahaan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

1.3 Tujuan dan kegunaan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa strategi pemasaran ekspor produk tekstil PT. Primissima yang meliputi :

1. Melakukan analisis faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang menjadi penyebab utama penurunan kinerja ekspor perusahaan.
2. Menganalisis strategi pemasaran ekspor yang ditetapkan oleh perusahaan.
3. Menyusun beberapa alternatif strategi dan menentukan strategi yang tepat untuk menunjang pemasaran ekspor perusahaan.

Adapun kegunaan penelitian ini adalah :

1. Memberikan masukan – masukan bagi PT. Primissima dalam membantu memecahkan permasalahan yang dialami PT. Primissima Yogyakarta.
2. Memberikan alternatif – alternatif bagi PT. Primissima untuk meningkatkan kinerjanya baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

1.4 METODOLOGI

1.4.1 Metode Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data untuk mendukung penyusunan Laporan Internship ini digunakan metode-metode sebagai berikut:

a. Observasi.

Observasi adalah pengamatan langsung kepada suatu obyek yang akan diteliti. Kegiatan observasi ini bertujuan untuk mengetahui secara

langsung mengenai strategi pemasaran ekspor produk tekstil di PT Primissima.

b. Wawancara.

Wawancara atau interview adalah suatu cara untuk mengumpulkan data dengan mengajukan pertanyaan langsung kepada seorang informan atau seorang otorita (seorang ahli atau yang berwenang dalam suatu masalah). Kegiatan ini berupa wawancara atau interview dengan staff bagian pemasaran untuk memperoleh informasi mengenai PT Primissima dan bagaimana strategi yang dilakukan dalam pemasaran ekspor tekstil.

c. Studi Pustaka

Studi Pustaka dilakukan dengan membaca buku-buku yang ada hubungannya dengan judul yang diambil atau yang dapat digunakan sebagai sumber penulisan Laporan Internship.

1.4.2 Sumber data.

Dalam melakukan penelitian, penulis menggunakan dua jenis data yaitu:

a. Data Primer

Merupakan data yang penulis peroleh secara langsung di tempat penelitian. Data primer ini diperoleh dengan mengadakan wawancara dengan staff bagian pemasaran. Data ini berupa gambaran umum perusahaan dan informasi-informasi mengenai pemasaran ekspor tekstil pada PT Primissima.

b. Data Sekunder

Data Sekunder ini penulis peroleh dari data atau tulisan yang telah ada atau terkumpul sebelumnya. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data sekunder ini adalah Studi Pustaka, dengan membaca buku-buku literatur yang berkaitan dengan judul yang diambil.

1.4.3 Metode Analisis

Untuk lebih memahami mengenai metode yang akan digunakan penulis dalam melakukan penelitian ini dapat penulis jelaskan langkah – langkah dalam metodologi penelitian ini yaitu bahwa setelah diadakan observasi dan wawancara di PT. Primissima diperoleh data primer dan data sekunder. Data primer yang diperoleh tersebut kemudian diolah dan dianalisa dengan menggunakan analisa SAP untuk menganalisa faktor – faktor internal perusahaan dan dengan menggunakan analisa ETOP untuk menganalisa faktor – faktor eksternal perusahaan. Kemudian dari hasil analisa SAP dan ETOP tersebut akan dapat diketahui bagaimana posisi dari PT. Primissima Yogyakarta dalam persaingan pemasaran ekspornya.

Kemudian dilakukan analisa dengan menggunakan matrik SWOT untuk mengetahui apakah yang harus dilakukan PT. Primissima dalam menghadapi permasalahan yang terjadi.

Setelah diketahui posisi perusahaan dari hasil analisa SAP dan ETOP serta analisa matrik SWOT tersebut, kemudian dapat ditetapkan alternatif –

alternatif apakah yang dapat dilakukan untuk memecahkan permasalahan yang terjadi di PT. Primissima Yogyakarta.

BAB II

LANDASAN TEORI

Tahun 1990-an merupakan dekade dimana perusahaan-perusahaan domestik harus berfikir secara global guna mempertahankan dan mengembangkan usahanya. Semakin lambat perusahaan mengambil langkah-langkah internasionalisasi maka semakin sulit bagi perusahaan untuk masuk ke pasar yang pertumbuhannya cepat baik di Eropa maupun di Asia. Sementara dipasar domestik akan semakin terdesak oleh arus persaingan yang datang dari luar negeri yang menawarkan produk yang lebih dan kemungkinan juga harga yang lebih rendah. Dengan internasionalisasi usaha maka dimungkinkan menemukan peluang baru yang dapat memberikan yang lebih baik dari pasar domestik, walaupun harus menghadapi banyak tantangan dan hambatan untuk masuk ke pasar luar negeri. Untuk maksud tersebut pemasaran ekspor merupakan jawaban yang tepat bagi perusahaan-perusahaan yang ingin survive dan berkembang pada era globalisasi. Untuk mendukung suksesnya usaha dibidang ekspor pemahaman seluk-beluk dan teori ekspor dan pemasaran ekspor perlu dikuasai.

2.1 Pengertian dan Seluk-Beluk Ekspor

1. Pengertian Ekspor.

Menurut IKPI 1991, ekspor adalah perdagangan dengan cara mengeluarkan barang keluar daerah pebean Indonesia dengan memenuhi ketentuan ekspor yang berlaku.

2. Ketentuan Umum Ekspor

Menurut IKPI 1991, pada dasarnya semua jenis barang dapat diekspor. Menteri Keuangan menetapkan beberapa barang tertentu yang dilarang dan diawasi, karena mutunya dan tata niaganya diatur dengan kebijaksanaan tertentu. Atas barang-barang yang diekspor tidak dilakukan pemeriksaan di daerah pabean Indonesia kecuali barang-barang tertentu yang ditetapkan pemerintah. Ekspor dapat dilakukan pengusaha yang memiliki Suat Ijin Usaha Perusahaan (SIUP), atau memiliki ijin ekspor dari departemen teknis yang bersangkutan. Dokumen utama ekspor adalah Pemberitahuan Ekspor Barang (PEB) yang harus disahkan oleh bank devisa sebelum pengapalan barang, bank devisa ditunjuk oleh Bank Indonesia untuk melakukan usaha perbankan dalam valuta asing termasuk ekspor impor.

3. Peranan Bank Dalam Perdagangan Luar Negeri

Peranan Bank sesuai yang dikemukakan dalam Modul Dasar Perdagangan Luar Negeri. PT BNI, di dalam perdagangan luar negeri peran bank sebagai penjamin pembayaran bervariasi, tergantung pada jenis pembayarannya. Misalnya peran Bank *advance payment* berbeda dengan peran dalam *collection basis*, demikian juga dengan *open account*, dalam *consignment* atau dalam *letter of credit*. Peranan Bank di dalam perdagangan luar negeri tidak terbatas sebagai penjamin pembayaran, tetapi juga sebagai

penghubung antara pihak eksportir dengan importir, atau sebagai pihak pemberi informasi baik kepada importir maupun eksportir atau bahkan sebagai financier yaitu pihak yang membiayai perdagangan tersebut. Dengan demikian bank turut memperlancar terselenggaranya perdagangan luar negeri.

4. Pihak-Pihak Yang Terlibat Dalam Perdagangan Luar Negeri

a. Importir

Importir adalah pihak yang memberi barang atau buyer. Di dalam *letter of credit (L/C)* , pihak pembeli barang ini lazim disebut sebagai *applicant, account party* atau *accountee* yaitu pihak yang memohon pembukaan L/C pada suatu bank.

b. Eksportir

Eksportir adalah pihak yang menjual barang atau *seller* atau vendor. Di dalam L/C biasa disebut dengan *beneficiary*, yaitu pihak kepada siapa sebuah L/C itu diterbitkan.

c. Bank

Bank adalah pihak yang berperan sebagai penghubung antara eksportir dan importir. Selain itu bank juga berperan sebagai penjamin pembayaran, sebagai pihak pemberi informasi atau pihak yang membiayai perdagangan ini. Di dalam L/C bank dapat berfungsi sebagai *Issuing* atau *Opening Bank, Advising Bank, Paying Bank, Negotiating Bank* atau sebagai *Reimbursing Bank*.

d. Perusahaan Angkutan

Perusahaan angkutan adalah perusahaan yang memberikan jasa pengangkutan dengan menerima uang jasa angkut (*freight*). Perusahaan ini menerima barang-barang dari eksportir dan selanjutnya mengatur pengangkutan barang tersebut ke tempat importir. Sebagai tanda bukti, perusahaan pengangkutan akan menerbitkan dokumen pengangkutan. Perusahaan pelayaran menerbitkan *Bill of Lading* (BL), perusahaan penerbangan menerbitkan Airwaybill (AWB), dan lain-lain.

e. Bea Cukai atau Pabean

Bea Cukai atau Pabean adalah instansi resmi pemerintah dari suatu negara yang mengawasi barang-barang ke luar masuk daerah pabean dan memberikan ijin untuk itu. Bagi eksportir, Bea Cukai atau Pabean merupakan pihak yang memberikan ijin pemuatan barang ke kapal, sedangkan bagi importir merupakan pihak yang memberikan ijin untuk melepaskan barang-barang dari pelabuhan untuk dimasukkan ke daerah bebas pabean di dalam negeri.

f. Perusahaan Asuransi

Perusahaan asuransi adalah perusahaan yang memberikan perlindungan terhadap resiko atas barang yang diangkut dengan menutup asuransi atas barang-barang tersebut sesuai dengan yang diisyaratkan. Perusahaan asuransi akan menerbitkan

setitffikat atau polis asuransi sebagai bukti bahwa barang-barang telah ditutup asuransinya dan akan menyelesaikan tagihan atau tuntutan ganti rugi apabila terjadi claim atas kerugaian barang tersebut.

g. Surveyor

Surveyor adalah suatu badan peneliti yang bergerak dalam bidang penelitian mutu atau kualitas, jenis, jumlah, harga barang dan sebagainya atas permintaan pihak yang berkepentingan. Di Indonesia pemerintah telah menunjuk PT.Sucofindo untuk melakukan pemeriksaan atas barang-barang baik yang impor maupun ekspor. Dari hasil pemeriksaan tersebut diterbitkan Surat Laporan Kebenaran Pemeriksaan atau LKP. Badan peneliti lainnya antara lain Laboratorium dan Badan Peneliti Mutu Barang yang ditunjuk pemerintah untuk mengeluarkan surat-surat keterangan atau sertifikat atas barang-barang yang diperdagangkan jika diperlukan.

h. Departemen Perdagangan

Yaitu instansi pemerintah yang bertugas mengatur tata niaga perdagangan, antara lain memberikan perijinan, menetapkan pembatasan barang-barang yang dapat diekspor dan mengeluarkan ketentuan-ketentuan.

5. Dokumen Ekspor

Jenis-jenis dokumen ekspor yang lazim diperlukan seperti dikutip dari Edward, 1990 :

<i>Invoices</i>	: <i>Proforma, Commercial, Consular, Legazid, Certified.</i>
<i>Transport</i>	: <i>Ocean Bill of Lading, Combined Transport B/L, Through B/L, Air Waybill, Road Transport Notes, Rail Transport Note, parcel Post Receipt, House B/L</i>
<i>Insurance</i>	: <i>Policy, Certificate, Broker's Certificate, Cover Note.</i>
<i>Certificate</i>	: <i>Origin, Blacklist, Weight, Inspection, Analysis, Packing List , Health, Industry Standard, Special.</i>
<i>Bill of Exchange</i>	: <i>Sight Draft, Team Draft</i>
<i>Letter of Credit</i>	: <i>Confirmed, Irrevocable (CLIC), Irrevocable (ILC), Recocable (RLC)</i>

6. Metode Pembayaran Ekspor

Menurut Ezer, 1989, metode pembayaran ekspor dapat dibagi menjadi dua metode yaitu metode pembayaran langsung dan metode pembayaran melalui perantara.

a. Metode Pembayaran Langsung

Metode pembayaran langsung ini dilakukan apabila ada kepercayaan yang tinggi diantara eksportir dan importir. Metode pembayaran langsung dapat dibagi menjadi dua cara yaitu :

- **Open account**, adalah suatu metode pembayaran dimana pengiriman uang dilakukan secara periodik oleh importir kepada eksportir tanpa adanya wesel atau draft sebagai bukti hutang. Yang termasuk jenis ini antara lain pembayaran dimuka, dimana pembayaran dilakukan terlebih dahulu sebelum barang dikirim. Jenis pembayaran yang lain yang masih termasuk dalam open account antara lain : *Sight payment* dimana pembayaran dilakukan setelah importir menerima dokumen pengiriman, *cash on delivery*, dimana pembayaran baru dilakukan apabila importir telah menerima barang, dan *cash on receipt on invoice*, dimana pembayaran baru dilakukan setelah menerima tagihan berupa faktur.
- **Wesel** atau **draft**, yaitu suatu pembayaran dengan menggunakan wesel dimana penarik/eksportir mengirimkan wesel kepada tertarik / importir yang isinya agar tertarik membayar sejumlah uang tertentu kepada atau order payee (biasanya bank atau eksportir). Jenis wesel ini adalah wesel unjuk dan wesel berjangka. Wesel unjuk mensyaratkan pembayaran dilakukan pada saat wesel diterima, sedangkan

wesel berjangka pembayaran dilakukan pada saat yang ditentukan pada wesel itu.

b. Metode Pembayaran Melalui Perantara

Bila pembayaran langsung dirasakan tidak cocok, para pihak biasanya memilih cara pembayaran melalui perantara biasanya bank. Ada dua alasan mengapa pembayaran melibatkan perantara yaitu karena masalah kepraktisan dan masalah tingkat kepercayaan yang relatif rendah.

- Collection, dimana fungsi bank bertindak sebagai aagen eksportir menyerahkan dokumen kepemilikan setelah importir membayar harganya.
- Documentary credit, dimana bank bertindak sebagai agen impotir dan menerima perintah darinya. Perintah tersebut adalah melakukan pembayaran pada saat menerima dokumen kepemilikan.

Perbedaan yang penting antara collection dan documentary credit adalah pada Documentary Credit Bank sebagai prinsipal wajib membayar eksportir, sedangkan pada collection peran bank hanyalah sebagai agen eksportir.

7. Letter of Credit

Menurut Amir, 1996. L/C adalah suatu surat yang dikeluarkan oleh Bank Devisa atas permintaan importir nasabah bank devisa bersangkutan dan ditujukan kepada eksportir di luar

negeri yang menjadi relasi dari importir tersebut. Isi surat itu menyatakan bahwa eksportir penerima L/C diberi hak oleh importir untuk menarik wesel (surat perintah untuk melunasi hutang) atas importir bersangkutan untuk sejumlah uang yang disebut dalam surat itu. Bank yang bersangkutan menjamin untuk mengakseptir atau menghonorir wesel yang ditarik tersebut asal sesuai dan memenuhi semua syarat yang tercantum di dalam surat itu.

Menurut Ezer, 1989, letter of credit adalah kewajiban yang secara resmi mengikat suatu Bank untuk membayar eksportir atau nama importir sejumlah uang atas pelaksanaan syarat-syarat yang tertulis di dalam L/C.

8. Pihak-Pihak Yang Terlibat Dalam Pembukaan L/C

Menurut Amir, 1996, pihak-pihak yang terlibat dalam pembukaan L/C adalah :

a. Pembuka / Applicant

Pembuka adalah importir yang meminta bantuan bank devisa untuk membuka L/C guna keperluan penjualan atau eksportir.

b. Bank Pembuka atau Opening Bank

Bank Devisa yang dimintai bantuannya oleh importir untuk membuka suatu L/C untuk keperluan eksportir disebut Opening Bank atau Issuing Bank. Bank devisa inilah yang memberikan jaminan kepada eksportir. Oleh karena itu, nilai L/C sangat tergantung pada nama baik dan reputasi dari bank devisa yang

membuka L/C tersebut. Dalam penawaran biasanya bank devisa yang membuka L/C tersebut. Dalam penawaran biasanya disebutkan syarat pembayaran sebagai berikut :

Pembayaran : dengan membuka L/C yang tidak dapat dibatalkan dan terjamin melalui bank kelas satu bank yang memiliki reputasi baik.

c. Bank Penerus / Advising Bank

Opening Bank membuka L/C untuk eksportir melalui bank lain di negara eksportir yang menjadi koresponden dari Opening Bank tersebut. Bank korespondensi ini berkewajiban untuk menyampaikan amanat yang terkandung dalam L/C kepada eksportir yang berhak. Oleh karena itu bank koresponden bersangkutan disebut advising bank, atau bank penyampai amanat.

d. Eksportir / Beneficiary

Eksportir yang menerima L/C dan diberi hak untuk menarik uang dari dana L/C yang tersedia itu disebut sebagai penerima L/C atau beneficiary.

e. Bank Yang Mengambil Alih / Negotiating Bank

Di dalam L/C biasanya disebutkan bahwa beneficiary boleh menguangkan (menegosiasikan shipping document) melalui bank mana saja yang disukainya asalkan memenuhi syarat L/C. Bank yang membayar dokumen itu disebut sebagai Negotiating

Bank. Di dalam L/C adakalanya disebutkan bahwa negosiasi L/C itu hanya boleh dilakukan melalui bank tertentu saja, maka L/C semacam itu disebut Restricted L/C. Bila L/C menyebutkan bahwa negosiasi dokumen boleh dilakukan di bank mana saja, maka disebut Open L/C. Oleh karena itu Advising Bank tidak selalu menjadi Negotiating Bank.

9. Prosedur Ekspor

Menurut Purba, 1993, prosedur ekspor adalah langkah yang dilakukan oleh eksportir sejak menyiapkan barang dagangannya yang akan diekspor hingga barang dagangan tersebut sampai kepada importir diluar negeri.

2.2 Pemasaran Ekspor

1. Tujuan Kegiatan Ekspor

Menurut Amir, 1995, tujuan melakukan kegiatan ekspor antara lain adalah :

- a. Meningkatkan keuntungan atau laba perusahaan melalui perluasan pasar serta untuk memperoleh harga jual yang lebih baik (optimalisasi laba)
- b. Ekspor juga berarti membuka pasar baru di luar negeri sebagai perluasan pasar domestik (membuka pasar ekspor)
- c. Memanfaatkan kelebihan kapasitas terpasang (idle capacity)

- d. Membiasakan diri bersaing dalam pasar internasional sehingga terlatih dalam persaingan yang ketat dan terhindar dari sebutan “ jago kandang “

2. Tahap Pengembangan Ekspor

Pemasaran ekspor mengandung beberapa pengertian pokok, berdasarkan yang dikemukakan dalam Modul Manajemen Pemasaran Ekspor LPPM, Jakarta, dalam melakukan kegiatan ekspor, perusahaan akan melalui beberapa tahap pengembangan sebelum menjadi pengeksport yang berwawasan global atau internasional. Proses yang umumnya dilalui dapat dibedakan menjadi beberapa tahapan yaitu :

- a. perusahaan hanya ingin melayani pasar domestik, tidak berkeinginan melakukan kegiatan ekspor.
- b. Perusahaan tidak melakukan penjajakan lanjutan untuk melihat kelayakan ekspor, walaupun ada permintaan dari importir.
- c. Perusahaan menjajaki kelayakan ekspor tetapi belum melakukan ekspor.
- d. Perusahaan mencoba melakukan kegiatan eksport untuk satu atau beberapa negara.
- e. Perusahaan menjadi pengeksport berpengalaman disatu atau beberapa negara.

- f. Perusahaan melakukan riset untuk mengevaluasi potensi pasar global dan memilih pasar negara sasaran terbaik untuk mengembangkan strategi dan perencanaan pemasarannya.

3. Pengertian Penjualan dan Pemasaran Ekspor

Penjualan ekspor sama dengan pengertian konsep pemasaran lama yang menekankan pada produk dan aktivitas penjualan. Perusahaan yang menerapkan konsep penjualan ekspor untuk kegiatan ekspornya, dapat ditandai dengan kebijakan bauran pemasaran ekspor yang sama dengan kebijakan bauran pemasaran untuk pasar domestik kecuali elemen distribusi.

Pemasaran Ekspor adalah konsep pemasaran yang menekankan pada pelanggan dan lingkungan secara keseluruhan. Jadi dalam hal ini perusahaan tidak akan mengambil begitu saja produknya dan lalu menjualnya ke pasar luar negeri.

4. Asas Keunggulan Komparatif

Menurut Amir, 1996, ada tiga hal yang menjadi landasan untuk kemungkinan memperdagangkan komoditi dalam pasaran internasional.

Pertama, yaitu bila komoditi atau produk itu mempunyai keunggulan komparatif dalam biaya produksi dibandingkan dengan biaya produksi komoditi yang sama di negara lain.

Kedua, yaitu bila komoditi tersebut sesuai dengan selera dan kebutuhan konsumen di luar negeri.

Ketiga, yaitu bila komoditi tersebut diperlukan untuk diekspor dalam rangka pengamanan cadangan strategis nasional.

5. Membuat Keputusan, Program Pemasaran

Menurut Kotler, 1995, perusahaan yang beroperasi di satu atau lebih pasar luar negeri harus memutuskan seberapa banyak penyesuaian bauran strategi pemasaran terhadap kondisi lokal. Di satu sisi ekstrim adalah perusahaan yang menggunakan standarisasi bauran pemasaran seluruh dunia. Standarisasi produk, promosi, jalur distribusi, dan elemen-elemen lain dari bauran pemasaran menjanjikan biaya terendah karena tidak ada perubahan besar yang diperkenalkan. Di ekstrim yang lain ada ide adaptasi bauran pemasaran dimana produsen menyesuaikan elemen bauran pemasaran dengan tiap pasar sasaran, mengandung lebih banyak biaya dengan harapan memperoleh pangsa pasar dan pengembalian laba yang lebih besar.

6. Fungsi SDM Dalam Multi National Enterprise (MNE)

Menurut Rugman, 1993, sumber daya manusia sebagai bagian dari MNE membentuk strategi membentuk strategi, dan merupakan komponen yang vital dalam penerapan strateginya yang berhasil. Dalam jangka pendek, SDM dapat menghambat alternatif yang dapat dilakukan MNE.

Dalam jangka panjang, pengembangan SDM harus merupakan bagian integral dan strategi keseluruhan MNE.

2.3 Analisis Lingkungan Perusahaan

Menurut Purnomo, 1996, analisa lingkungan adalah proses awal dalam manajemen strategi yang bertujuan untuk memantau lingkungan perusahaan. Lingkungan perusahaan disini mencakup semua faktor baik yang berada di dalam maupun di luar perusahaan yang dapat mempengaruhi kelangsungan pencapaian tujuan perusahaan. Secara garis besar analisa lingkungan di sini akan mencakup analisa lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal akan mencakup lingkungan umum dan lingkungan industri. Sedangkan analisa internal mencakup lingkungan dan lingkungan Industri. Sedangkan analisa internal mencakup analisa mengenai sumberdaya, kapabilitas serta kompetensi ini yang dimiliki oleh perusahaan.

Salah satu alat yang biasa digunakan untuk menganalisa lingkungan perusahaan adalah dengan analisis SWOT, yaitu analisis kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman. Analisis kekuatan dan kelemahan untuk mengukur dari segi internal sedangkan kesempatan / peluang dan ancaman untuk mengukur dari segi eksternal perusahaan. Analisis SWOT secara singkat dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Kekuatan

Merupakan keunggulan sumber daya maupun keahlian dari sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan yang dapat

dimanfaatkan untuk memenangkan persaingan dipasar. Keunggulan tersebut dapat berupa kompetensi yang dimiliki perusahaan, teknologi yang dikuasai, sumber daya keuangan yang memadai, ketrampilan yang unggul, citra yang baik, keunggulan biaya maupun kemampuan inovasi tinggi.

2. Kelemahan

Merupakan keterlambatan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yang dapat menghambat kinerja perusahaan, yang termasuk kelemahan tersebut antara lain : tidak ada arah strategi yang jelas, posisi persaingan yang kurang baik, fasilitas yang usang, kesenjangan kemampuan manajerial, lini produk yang sempit, citra yang kurang baik dan lain-lain.

3. Peluang / Kesempatan

Merupakan keadaan dimana sangat membantu bagi lingkungan perusahaan misalnya hubungan baik dengan pembeli, pemasok, pasar baru, penambahan produk baru, integrasi vertikal, capatnya pertumbuhan pasar, diversifikasi produk yang berkaitan, dan lain-lain.

4. Ancaman

Merupakan keadaan yang tidak menguntungkan bagi perusahaan seperti munculnya pesaing-pesaing baru, perubahan teknologi yang cepat, peraturan pemerintah yang merugikan,

hubungan yang kurang harmonis baik dengan pemasok maupun pembeli, situasi ekonomi dan politik yang baik, peningkatan penjualan produk substitusi, perubahan selera konsumen dan lain-lain.

Analisis SWOT dapat dipakai sebagai alat yang umum dipakai dalam menganalisis lingkungan dan strategi perusahaan yang mengarah kepada kesimpulan-kesimpulan sehingga dapat dipakai sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan.

2.4 Analisis Lingkungan Industri

Lingkungan industri adalah tingkatan dari lingkungan eksternal organisasi yang menghasilkan komponen-komponen yang secara normal memiliki implikasi yang relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasionalisasi perusahaan.

Menurut Porter, 1980, dalam bukunya *Competitive Strategy*, jika formulasi strategi bersaing bertujuan menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya, maka tanpa bermaksud menafsirkan lingkungan umum seharusnya lingkungan yang dimaksud disini adalah analisa lingkungan industri dimana perusahaan tersebut bersaing.

Dengan kata lain analisa lingkungan industri jauh lebih penting dan lebih menentukan aturan persaingan dibandingkan dengan analisa lingkungan umum, karena kekuatan lingkungan umum dalam mempengaruhi persaingan sifatnya sangat relatif. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok sebagaimana digambarkan dalam skema berikut ini,

**Gambar 1. LIMA KEKUATAN POKOK DALAM ANALISA
LINGKUNGAN INDUSTRI**



Sumber : Michael E, Porter, " Competitive Strategy "
The Free Press, NY. 1980. P.4

2.5 Formula Strategi

Menurut Purnomo, 1996, setelah menentukan arah perusahaan dimasa depan, langkah selanjutnya adalah menemukan cara untuk mencapai arah yang telah ditentukan tersebut. Untuk alasan itulah maka proses manajemen strategi berikutnya adalah melakukan formulasi strategi ini manajemen perusahaan sangat memerlukan dan mengandalkan hasil analisa lingkungan dalam hal menyediakan data dan informasi yang dibutuhkan.

Biasanya sebelum proses formulasi strategi dimulai, beberapa pertanyaan mendasar harus dijawab terlebih dahulu oleh manajemen

perusahaan. Karena bagaimanapun pertanyaan-pertanyaan ini diharapkan mampu menyediakan suatu kerangka umum untuk menganalisa situasi perusahaan secara objektif, yang selanjutnya dapat membantu manajemen dalam melakukan formulasi strategi secara lebih efektif. Pertanyaan tersebut adalah :

1. Kemana sesungguhnya perusahaan hendak diarahakan ?
2. K arah mana perusahaan bergerak sekarang ini ?
3. Faktor-faktor lingkungan apakah yang paling signifikan yang sedang dihadapi perusahaan pada saat ini ?
4. Apa saja yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan secara lebih efektif untuk masa yang akan datang ?

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1 Riwayat Perusahaan

PT. Pabrik Cambrics Prissima (disingkat PT. Prissima) didirikan pada tanggal 22 Juni 1971 berdasarkan Akta Notaris R. Soerojo Wongsowidjojo, SH di Jakarta No. 31/1971. PT. Prissima merupakan perusahaan patungan antara Pemerintah dan Gabungan Koperasi Batik Indonesia (GKBI) dengan perbandingan pemilikan saham pemerintah sebesar 59,35 % dan GKBI sebesar 40,65 %. Komposisi tersebut sejak awal tahun 1990 mengalami perubahan yaitu saham pemerintah menjadi sebesar 52,70 % dan GKBI sebesar 47,21 %. Status perusahaan adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) karena kepemilikan saham Pemerintah lebih dari 50 %

Modal PT. Prissima terdiri atas bantuan (grant) Pemerintah Belanda kepada Pemerintah Republik Indonesia dalam bentuk mesin yang mana nilai mesin tersebut merupakan saham pemerintah dalam hal ini Departemen Keuangan RI, sedangkan harga tanah, bangunan pabrik, perumahan dinas dan biaya pemasangan mesin dari GKBI yang merupakan saham dari GKBI. Pembangunan pabrik dalam rangka Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) berdasarkan peraturan pemerintah No. 54/1970. Modal dasar ditetapkan sebesar Rp.

1.230.000.000,- yang terdiri dari saham Pemerintah sebesar Rp. 730.000.000,- atau nilai grant Pemerintah Belanda sebesar NGL. Rp. 8.100.000,- dan GKBI sebesar Rp. 500.000.000,-.

Tujuan semula pendiri perusahaan (Primissima) adalah memproduksi mori untuk memenuhi kebutuhan bahan baku batik halus dalam negeri yang pada waktu itu masih diimpor RRC, India dan Jepang. Perusahaan saat ini kecuali memproduksi mori juga memproduksi benang dan grey. Sebagian besar pemasaran grey untuk tujuan ekspor.

Perkembangan usaha semenjak pabrik I mulai produksi/diresmikan pada tanggal 2 Februari 1972 mengalami kemajuan yang cukup pesat. Sampai saat ini sudah 2 (dua) kali diadakan perluasan pabrik dan 1 (satu) kali renovasi pabrik. Perluasan ke-1 (pabrik II) dimulai awal bulan Maret 1974, selesai dan diresmikan pada tanggal 7 Agustus 1976. Perluasan ke-II (pabrik III) di mulai bulan Juni 1981, selesai dan diresmikan pada tanggal 29 Maret 1984. Renovasi Pabrik I dimulai bulan April 1994 yaitu penggantian 180 mesin loom diganti 60 mesin Air Jet Loom (AJL) dan mulai produksi pada bulan Oktober 1994.

Peranan perusahaan dalam bidang keterkaitan disektor industri cukup aktif yaitu perusahaan telah melaksanakan keterkaitan dengan Pengusaha Ekonomi Lemah Perbengkelen yang ada di daerah

Yogyakarta, Klaten, Surakarta dan Pekalongan berupa pembuatn suku cadang mesin tekstil. Selain pada pengrajin/Pengusaha Ekonomi Lemah lainnya telah diberikan kemudahan untuk mendapatkan bahan baku yang mereka perlukan dari hasil produksi PT. Primissima antara lain :

1. Cambric/Grey : untuk pengrajin batik/bordir.
2. Atval kapas : untuk dibuat benang kasar, kasur, jok.
3. Atval benang : untuk dibuat tali-temali/sumu kompor.
4. Atval kawat/plat : untuk kerajinan rumah tangga.

Dengan dikeluarkan SK Menteri Keuangan Nomor 1232/KMK.013/1989 tanggal 11 November 1989 tentang Pembinaan Pengusaha Ekonomi Lemah dan Koperasi oleh BUMN, maka PT. Primissima telah memberikan perhatian khusus dalam hal Pembinaan Pembinaan Pengusaha Ekonomi Lemah dan Koperasi di daerah Yogyakarta, Jawa Tengah, Jawa Timur, Jawa Barat, Jambi, Banjar Masin dan Nusa Tenggara Barat. Adapun sasaran pembinaan adalah : Sentra Industri Kecil, Koperasi Karyawan dan Koperasi Bidang pembinaan antara lain berupa diklat, penyuluhan promosi, penyediaan bahan baku, bantuan peralatan dan pesanan suku cadang.

Dalam rangka pembinasan Industri Kecil di Nusa Tenggara Barat maka untuk lebih efektif pelaksanaannya, pada tanggal 7 Mei 1991 telah dibentuk Badan Pelaksanaan dengan nama PT. Bina Varia Karya yang anggota/pemegang sahamnya terdiri dari :

- PT. Primisima Yogyakarta.
- PT. Industri Sandang I Surabaya.
- PT. Iglas, Surabaya dan
- PT. Pabrik Kertas Basuki Rahmat, Banyuwangi.

Penghargaan-penghargaan yang pernah diterima dari pemerintah antara lain :

1. Pengelolaan lingkungan industri, 12 Juni 1985.
2. Upakarti : Jasa kepeloporan pengembangan industri kecil 24 Desember 1987.
3. Menteri Keuangan
 - Pajak : - Tanggal 25 Juli 1990
Penghasilan Badan tahun 1988, peringkat ke-I 45 Nasional.
 - Tanggal 16 Januari 1991
Penghasilan Badan tahun 1989 peringkat ke-I 27 Nasional.
 - Tanggal 20 April 1993
Penghasilan Badan tahun 1991 peringkat ke-2 Jateng dan DIY.
4. Menteri Perdagangan

Prismaniyarta tahun 1993 tanggal 21 Oktober 1993.

Penghargaan ekspor atas prestasi peningkatan ekspor non migas.
5. Lain – lain

Karyawan Teladan Nasional 1991 – Juara II.

Karyawan Teladan Nasional 1992 – Juara III.

Karyawan Teladan Nasional 1995 – Juara I.

3.2 Misi, Tujuan dan Sasaran Perusahaan

3.2.1 Falsafah Perusahaan

Dalam menjalankan usahanya, perusahaan berpedoman pada falsafah yang diyakini akan dapat mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Adapun falsafah tersebut adalah sebagai berikut :

Pelestarian produk unggulan untuk kepuasan pelanggan.

- a. Kepuasan pelanggan diutamakan.
- b. Produk unggulan adalah mutu tertinggi.
- c. Bekerja berdasarkan ISO 9000.
- d. Sumber daya manusia yang berkualitas kebanggaan perusahaan.
- e. Efektif dalam biaya dan kompetitif dalam pelayanan.

3.2.2 Misi Perusahaan

Agar semua kegiatan lebih terarah pada tujuan perusahaan, maka dalam menjalankan usahanya PT. Primissima selalu berpedoman pada misi yang telah ditetapkan. Adapun misi PT. Primissima adalah sebagai berikut :

- a) Menjadi produsen tekstil, terutama kain grey sesuai dengan tingkat mutu yang diminta serta mampu memperoleh keuntungan dengan mengutamakan penawaran kepada Koperasi Perbatikan yang turut menjadi pemegang saham.
- b) Memberikan citra sebagai BUMN yang dapat bekerja dengan efisien dan efektif.
- c) Dapat bersaing dalam pasar bebas secara wajar dengan memberi pelayanan yang baik kepada nasabah.

3.2.3 Tujuan dan Sasaran Perusahaan

- a) Meningkatkan pemasaran terutama ekspor
- b) Memanfaatkan manajemen perusahaan dalam rangka mempertahankan kinerja perusahaan pada tingkat yang sehat dan pencapaian laba yang memadai sesuai dengan kondisi permesinan dan ketatnya persaingan.

3.3 Manajemen, Organisasi dan Sumber Daya Manusia

3.3.1 Manajemen dan Organisasi

Sebagai perusahaan BUMN yang cukup besar manajeken PT. Primmisima sudah berjalan dengan baik sesuai dengan fungsi dan struktur organisasi perusahaan. Sebagai perusahaan joint venture antara Pemerintah dan GKBI, maka manajemen perusahaan terdiri dari pihak Pemerintah dan GKBI baik Dewan Komisaris maupun para direkturnya. Susunan Dewan Komisaris terdiri dari 1 orang Komisaris Utama dan 4 orang Komisaris anggota. Sedangkan susunan Direksi terdiri dari 1 orang Direktur Utama dan 3 orang yaitu Direktur Komersial, Direktur Administrasi, Keuangan, dan Direktur Produksi.

3.3.2 Sumber Daya Manusia

Jumlah karyawan yang ada saat ini adalah 1216 orang yang terdiri dari lulusan :

- SD = 141 orang
- SLP = 444 orang
- SLA = 600 orang
- D-3 = 15 orang
- S-1 = 16 orang

Untuk lebih jelasnya terlihat dalam struktur oraganisasi seperti tampak pada lampran 1.

3.4 Produksi

Kegiatan produksi saat ini 20 juta yard per tahun yang terdiri dari 13,6 juta yard khusus, untuk kualitas ekspor dan sisanya 6,4 juta yard untuk kualitas produk dalam negeri. Bahan baku utama berupa kapas yang sebagian besar diimpor dari USA, RRC, dan Australia. Penggunaan dalam negeri sangat terbatas karena kualitasnya kurang memenuhi syarat untuk kain halus. Kebutuhan kapas per tahun sekitar 14.000 bal atau kira-kira 3.000 ton. Kapasitas produksi sejak perusahaan berdiri sampai sekarang mengalami peningkatan dari 4 juta yard tahun 1972 menjadi 20 juta yard pada tahun 1996.

Penambahan dan penggantian mesin dilakukan dari waktu ke waktu untuk menyelesaikan kebutuhan baik kualitas maupun kuantitas produk. Demikian juga karyawan meningkat seiring dengan penambahan sarana produksi tersebut. Secara rinci perkembangan kapasitas produksi, jumlah mesin dan karyawan adalah sebagai berikut :

**Tabel 1. KAPASITAS, JENIS DAN JUMLAH MESIN SERTA
KARYAWAN PT. PRIMISSIMA**

No	Kapasitas, Jenis, Jumlah dan Karyawan	B. Tahun		
		1972	1976	1996
1	Kapasitas produksi per tahun	4 juta	10 juta	20 juta
2	(yard)	18	40	64
3	Mesin Spinning	9.072	20.160	36.288
4	Mata Pintal	180	372	512
5	Mesin Weaving Loom	-	-	60
6	Mesin Weaving AJL	250	560	1.235
	Karyawan			

Sumber : PT. Primissima

Untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas, mesin tenun lama (shuttle loom) perlu diganti dengan mesin baru.

Pengawasan mutu produk-produk khususnya yang akan diekspor dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- Tiap tahapan proses ada standar dan diawasi pencapaiannya.
- Pada tahapan proses terakhir diperiksa 2 (dua) kali dengan Japan Inspection Standard (JIS), lihat Lampiran 3.
- Penyebab cacat selalu dievaluasi dan ditentukan langkah-langkah perbaikan, dilaksanakan perbaikan dan diperiksa hasil perbaikan.

Guna menjaga dan meningkatkan kualitas produk yang akan diekspor, perusahaan sejak tahun 1988 sampai sekarang mempekerjakan seorang konsultan dari Jepang.

3.5 Keuangan

Aspek keuangan perusahaan karena kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh manajemen hanya dapat diketahui oleh pihak luar untuk tujuan penelitian ini adalah laporan keuangan periode 2 tahun sebelumnya atau tahun 1995 ke bawah. Sekalipun demikian untuk memberikan gambaran secara garis besar untuk keadaan keuangan PT. Primissima pada periode tersebut dipandang perlu disajikan di sini.

Untuk mengetahui keadaan keuangan suatu perusahaan dapat dilihat dari beberapa rasio yaitu Rasio Likuiditas, Rasio Solvabilitas, Rasio Rentabilitas, Rasio Aktivitas dan Leverage seperti terlihat pada tabel 2.

Tabel 2. TABEL ANALISA RASIO DARI NERACA DAN PERHITUNGAN LABA/RUGI TAHUN 1995.

A. Keterangan	Hasil Analisa
1. Likuiditas	
a. Current Ratio	1,07
b. Quick Ratio	0,40
2. Sovabilitas	167%

3. Rentabilitas	
a. Profit Margin Ratio	2,83%
b. Return On Investment	1,89%
c. Return On Net Worth	4,93%
4. Aktivitas :	
a. Inventory Turn Over	1,57
b. Account Reivable Turn Over	4,57
c. Total Asset Turn Over	0,67
5. Leverage	
a. Debt Ratio	59,73%
b. Debt Equity Ratio	155,50%

Hitungan Analisa Rasio Neraca dan Rugi Laba diberikan pada lampiran 2.

Penjelasan / Interpretasi :

1. Rasio Likuiditas

Rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek. Ratio Likuiditas yang bisa untuk mengukur kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendek sewaktu-waktu adalah Rasio Cair/Quick Ratio dan Rasio Lancar/Current Ratio. Rasio cair adalah perbandingan antara harga lancar dikurangi persediaan dengan hutang lancarnya. Dilihat dari rasio cair ini pada tahun 1995 menunjukkan angka 0,40 sedangkan rasio lancar menunjukkan angka 1,07, artinya untuk dapat memenuhi kewajiban perusahaan yang segera harus dibayar perusahaan harus menjual

persediaan yang ada. Rasio yang kurang baik ini disebabkan karena terdapat hutang jangka panjang yang hampir jatuh tempo sehingga berubah menjadi hutang jangka pendek yang perlu pemecahan jalan keluarnya.

2. Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi semua kewajibannya apabila perusahaan tersebut dilikuiditas. Rasio solvabilitas adalah perbandingan antara harta dengan hutang, baik hutang jangka pendek maupun hutang jangka panjang. Dilihat dari rasio solvabilitas menunjukkan angka 1,67 artinya perusahaan masih dalam keadaan solvable sehingga apabila sewaktu-waktu dilikuidasi perusahaan dapat/mampu memenuhi seluruh kewajibannya.

3. Rasio Rentabilitas

Rasio rentabilitas untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba. Ada beberapa ukuran/rasio rentabilitas yang dikenal yaitu rasio antar laba dengan penjualan / profit margin ratio, antara laba dengan harta / return on net worth. Profit Margin Ratio menunjukkan angka 2,83% artinya laba yang diperoleh masih terlalu rendah. Rendahnya tingkat keuntungan ini dapat disebabkan karena rendahnya harga jual dan volume penjualan atau jumlah biaya yang relatif tinggi. Return On Investment (ROI) merupakan angka 1,89% dianggap rendah, hal ini disebabkan margin laba yang diperoleh dari penjualan juga rendah. Sedangkan Return On Net Work menunjukkan

angka 4,93% juga dianggap masih rendah sehingga keuntungan yang diperoleh tidak dapat menutup angka inflasi.

(Profit margin rata-rata industri sekitar 15%).

4. Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas digunakan untuk mengukur efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya. Rasio aktivitas membandingkan antara tingkat penjualan dengan berbagai jenis harga seperti perputaran persediaan/inventory turn over, perputaran piutang/account receivable turn over, perputaran harta/total aset turn over. Perputaran persediaan menunjukkan angka 1,57 dapat diartikan bahwa kemampuan menjual perusahaan dari persediaan yang ada masih rendah sehingga modal kerja yang tertanam dalam persediaan terlalu besar.

Dilihat dari perputaran piutang menunjukkan angka 4,57, dapat diartikan bahwa kebijaksanaan penjualan kredit masih longgar atau aktivitas penagihan kepada para pelanggan kurang efektif. Jika dilihat dari rasio perputaran harga sebesar 0,67, perusahaan belum dapat memanfaatkan secara maksimal sumber daya yang dimiliki untuk mencapai keuntungan yang optimal.

Perhitungan rasio-rasio di atas dapat memberikan gambaran mengenai keadaan keuntungan PT. Primiissima pada tahun 1995 dapat dinilai kurang menggembirakan. Dibandingkan dengan keadaan keuangan tahun 1994, maka kinerja perusahaan menurun dengan nilai penjualan

sebesar Rp. 4 milyar. Namun demikian pada tahun 1995 perusahaan masih dapat menghasilkan keuntungan bersih sebesar Rp. 789,- juta.

5. Leverage

Leverage adalah untuk mengukur dana yang digunakan dari kreditur untuk membiayai operasi perusahaan. Perbandingan angka-angka tersebut lazim disebut Debt Ratio, yaitu perbandingan antara hutang dengan asset dan Debt Equity Ratio, yaitu perbandingan antara hutang dengan modal.

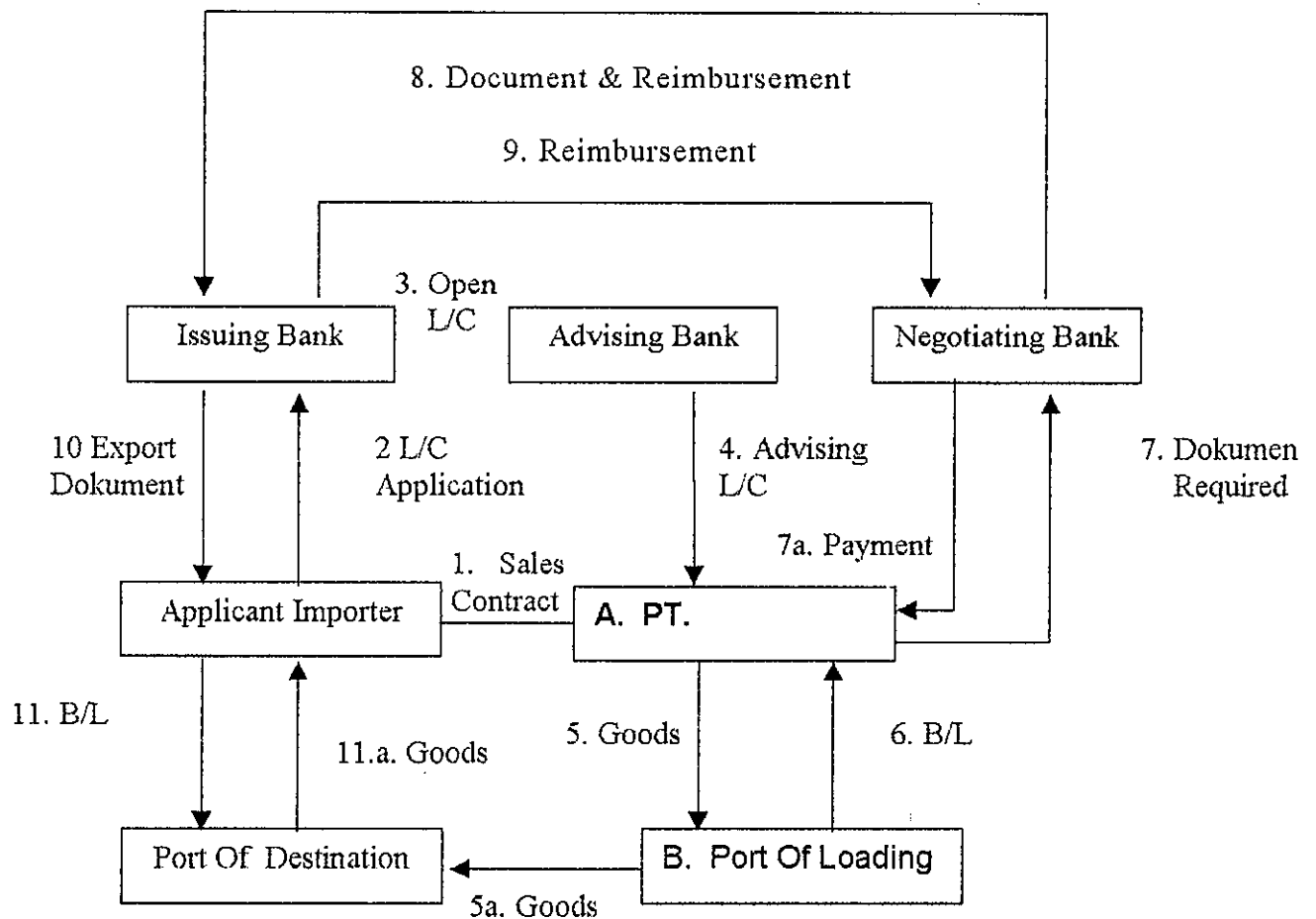
Dilihat dari angka yang diperoleh dari Debt Ratio menunjukkan angka sebesar 59,73% artinya sebagian besar asset perusahaan dibiayai dari hutang. Sedangkan angka Debt Equity Ratio sebesar 155,50% menunjukkan bahwa hutang perusahaan lebih besar 1,5 kali dari modal yang dimiliki. Dalam jangka pendek dilihat dari leverage-nya keadaan keuangan perusahaan kurang baik, namun dalam jangka panjang diharapkan akan lebih baik karena sebagian hutang ditanamkan dalam bentuk mesin-mesin baru yang sangat vital untuk mengembangkan usaha.

3.6 Mekanisme Eksport

Transaksi ekspor PT. Primissima selama ini pada umumnya menggunakan cara pembayaran dengan L/C, yang sebagian besar transaksinya melalui PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Cabang UGM Yogyakarta untuk mengetahui transaksi ekspor PT. Primissima dengan cara pembayaran dengan L/C, keterkaitan lembaga-lembaga/pihak-pihak yang terlibat serta peraturan yang berhubungan

dengan L/C terutama Uniform Customs and Practice for Documentary Credits (UCPDC), berikut ini adalah skema transaksi ekspor dengan cara pembayaran dengan L/C beserta penjelasannya.

C. Gambar 2. MEKANISME TRANSAKSI EKSPOR DENGAN L/C PT. PRIMISSIMA



Penjelasan Skema

(1). Sales Contact / Kontrak Jual – beli

Kontrak jual beli merupakan kesepakatan antara eksportir dan importir yang menjadi dasar transaksi ekspor dan pembukaan L/C. Isi kontrak jual beli yang penting dalam bisnis ekspor adalah mengenai

barang, syarat penyerahan, syarat pembayaran, tanggal pengiriman terakhir, dokumen yang diperlukan dan lain – lain. Pembukaan suatu L/C dasar acuannya adalah kontrak jual - beli yaitu pada butir “Syarat Pembayaran”. Sedangkan isi dari L/C disesuaikan dengan kontrak jual beli.

(2). Aplikasi Pebukaan L/C

Dasar pengajuan aplikasi / permohonan pembukaan L/C kepada Bank / Issuing Bank adalah kontrak jual beli yang telah ditandatangani oleh importir dan eksportir, sehingga inti daripada aplikasi L/C harus sesuai dengan isi dari kontrak jual beli. Aplikasi L/C yang telah disetujui oleh Bank akan menjadi dasar perikantan antara Bank dengan importir yang biasanya dituangkan dalam suatu perjanjian . dalam perjanjian tersebut dituangkan hak – hak kewajiban antara kedua belah pihak dan cara penyelesaian apabila terjadi perselisihan.

(3). Pembukaan / Issuing L/C

Pembukaan L/C dilaksanakan oleh Bank /Issuing Bank kepada bank korespondennya di luar negeri (advising bank) setelah perjanjian dengan pihak importir ditanda tangani / disyahkan. Pembukan suatu L/C oleh aBank biasanya ditujukan kepada Bank diluar negeri yang telah memberikan partner / korensponden dengan Issuing Bank.

(4). Penerusan Advising L/C

Bank yang menerima L/C dari bank diluar negeri dan meneruskan / mengadviskan L/C yang diterima dari advising bank setelah diperiksa seperlunya kemudian diteruskan atau diadviskan kepada Eksportir.

(5). Pengiriman / Shipment of Goods

L/C yang diterima dari Advising Bank oleh beneficiary akan dipelajari apakah ada klausula – klausula yang menyimpang dari kontrak jual beli, dan tidak dapat dipenuhi / dilaksanakan. Apabila ada klausula yang tidak dapat dipenuhi / dilaksanakan. Apabila ada klausula yang tidak dapat dipenuhi atau menyimpang dari isi kontrak jual beli, eksportir akan menghubungi importir baik langsung maupun melalui Bank untuk merubah / mengadakan amendement atas klausula L/C yang tidak sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat. Apabila L/C yang diterima sudah tidak sesuai dengan kontrak, eksportir segera menyiapkan pengiriman barang. Pengiriman barang dapat dilakukan oleh eksportir sendiri atau diserahkan kepada perusahaan ekspedisi.

Dalam hal pengiriman barang ini PT. Primissima menggunakan jasa perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal laut (EMKL) yaitu PT. Varuna Tirta Prakarsya. Tugas dari perusahaan ini adalah menangani pengangkutan barang dari pabrik sampai di pelabuhan

muat, termasuk mengurus dokumen yang diperlukan untuk proses uitklaring.

(5a). Pengiriman Barang

Atas dasar shipping instruction yang diterima maskapai pelayaran dari PT. Primissima, Maskapaia pelayaran setelah memuat barang diatas kapal (on board), akan mengirim barang kepelabuhan tujuan.

(6). Peyerahan Bill Of Lading (B/L)

Sebagai bukti carrier (maskapai pelayaran) telah mengirimakan barang, carrier akan menerbitkan konosemen atau bill of lading (B/L) dan menyerahkan pada eksportir.

(6). Penyerahan Dokumen pada Negotiating Bank

Ekspotir menyerahkan yang diisyaratkan dalam L/C kepada negotiating bank untuk pembayaran.

(7a). Pembayaran /Payment kepada Ekspor tir

Pembayaran atau negosiasi dokument ekspor oleh nego tiating bank dilaksanakan setelah dokumen yang diserahkan oleh eksportir diperiksa dan tidak ditemukan penyimpangan/discrepancy.

(8). Pengiriman Dokumen Ekspor dan Reimbursement Claim

Atas dokumen yang telah dinegoisasi/dibayar, oleh negotiating Bank dikimkan kepada Issuing bank dan sekaligus pada saat yang bersamaan Negotiating bank meminta ganti rugi / Reimbursment claim kepada reimbursing bank. Reimbursing Bank yang akan mengganti pembayaran yang telah dilakukan oleh negotiating bank telah dicantumkan dalam L/C. Reimbursing bank dalam hal ini bisa

Issuing Bank sendiri atau bank lain yang menjadi depository koresponden dari Issuing Bank, dimana Issung Bank memelihara dari rekening pada bank tsb.

(9). Reimbursement/Pembayaran Ganti Rugi.

Pembayaran ganti rugi/Reimbursement yang dilakukan oleh Issuing Bank kepada Claiming Bank /Negotiating Bank setelah menerima dokumen ekspor.

(10). Penyerahan Dokumen Ekspor kepada Importir

Penyerahan dokumen kepada Importir dilakukan setelah Importir menebus /melunasi sisa kewajibanya kepada Issuing Bank . Apabila dokumen tersebut tidak ditebus oleh importir, sedangkan syarat-syarat dan kondisi L/C telah dipenuhi , Issuing Bank tetap terikat untuk membayar tagihan dari Claiming Bank.

(11). Penukaran B/L dengan Barang

Penebusan dokumen oleh Importir kepada Bank hakekatnya sama dengan penbusan barang yang dibeli dari Eksportir. B/L yang diserahkan oleh Issuing Bank kepada importir diperlukan untuk mengambil barang dipelabuhan melalui maskapai pelayaran. Proses pengambilan barang Impor (Inklaring) di Indonesia dapat dilakukan sendiri oleh importir aatau menggunakan jasa ekspedisi.

(11a). Penyerahan Barang Kepada Importir

Setelah proses inklarng dengan pihak bea cukai /duane selesai, barang dapat dikeluarkan dari pelabuhan dan diserahkan pada importir.

3.7 Pemasaran Ekspor

Secara garis besar pemasaran produk PT. Primissima dibagi menjadi dua bagian yaitu pemasaran dalam negeri dan Pemasaran Ekspor. Sistim distribusi ekspor dilakukan secara tidak langsung kepada pemakai/end user melainkan melalui perusahaan-perusahaan trading luar negeri yang mempunyai perwakilan di Jakarta. Perusahaan-perusahaan trading inilah yang merupakan agen pembelian dari prinsipalnya di luar negeri yang melalui negoisasi langsung dengan PT. Primissima.

Ada beberapa perusahaan trading terkemuka dari Jepang seperti Tomen, Marubeni, Kanematsu dari C.Itoh yang merupakan pembeli utama dari produk Primissima . Pembelian yang dilakukan perusahaan ini tidak terbatas kenegara tujuan Jepang saja melainkan kenegara – negara lain seperti Korea dan Amerika Serikat. Sedangkan perusahaan-perusahaan trading lainnya seperti Tantra, Suryatex, Tri best Star, dan lain-lain merupakan agen pembelian dari importir-importir diluar jepang seperti Taiwn, Malaiysia, Inggris dan negara-negara lainnya. Untuk masuk kepasar Jepang sangat sulit dilakukan kecuali melauai perusahaan-perusahaan trading jepangtsb. Hal ini disebabkan

karena komitmen kestuan bisnis diantara pengusaha-pengusaha jepang sangat kuat. Secara tidak langsung pemasaran ekspor PT. Primissima sangat tergantung dari perusahaan-perusahaan trading tersebut karena khususnya untuk pemasaran ke jepang tidak dapat berhubungan secara pemakai / enduser.

Mekanisme pemasaran dilakukan dengan mengirimkan penawaran langsung kepada perusahaan trading tersebut atau pembeli aktif mengajukan surat permintaan kepada perusahaan. Negosiasi dilakukan oleh Direktur dan kepala Departemen Komersial dengan calon pembeli. Apabila terjadi kecocokan dalam negosiasi kemudian akan ditindak lanjuti dengan pengandatanganan kontrak jual beli dan pembukaan Letter of Credit.

Semenjak pertama kali terjun dalam bisnis ekspor pada tahun 1986, kinerja ekspornya terus meningkat hingga mencapai puncaknya pada tahun 1996. Kemudian mulai tahun 1997 kinerjanya mengalami penurunan secara fluktuatif sampai tahun 1999. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas, berikut ini adalah tabel kinerja ekspor PT. Primissima dari tahun 1986 sampai dengan 1999.

Tabel 3. KINERJA PT. PRIMISSIMA TAHUN 1986 – 1999

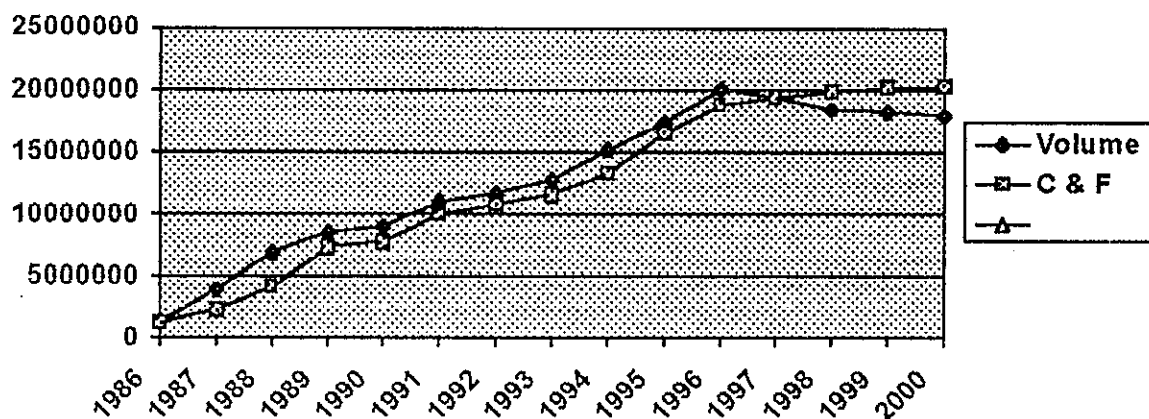
Tahun	Volume	Harga C & F (US\$)
1986	1.350.000	1.219.000
1987	2.933.000	1.160.000
1988	6.933.000	4.160.000
1989	8.503.000	7.344.000
1990	8.756.085	7.811.417
1991	10.990.035	9.935.330
1992	11.111.748	10.784.768
1993	12.787.737	11.533.287
1994	15.287.388	13.354.068
1995	18.466.067	16.537.916
1996	20.590.928	17.973.937
1997	19.876.381	18.143.802
1999	18.534.278	17.058.439
1999	18.237.968	17.010.487

Sumber : PT. Primissima

Pasar utama adalah Jepang dimana nilai ekspor tahun 1994 sampai dengan tahun 1999 adalah 74 %. Sedangkan pasar kedua adalah Amerika Serikat dengan rata – rata 13,67 %, kemudian menyusul Korea dan haongkong masing – masing 4,33 % dan 5 %. Pasar tekstil di Amerika Serikat dinilai tidak stabil karena adanya pembatasan Kuota baik secara sedangkan harga C & F USD menjadi lebih besar yang berarti bahwa biaya lebih tinggi dari pada hasil produksinya.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada pola chart antara volume mesin produksi dibandingkan dengan harga cost and freight dari tahun 1986 – 1999

Gambar 3. CHART HARGA DAN VOLUME PRODUKSI
TAHUN 1986 – 1999



Sumber : PT. Primissima

Dari gambar tabel chart diatas terlihat bahwa pada saat jumlah volume produksi lebih tinggi dari pada biaya harga dan pengangkutan berarti bahwa penggunaan mesin telah mencapai pada efisiensi yang menghasilkan laba bagi perusahaan, akan tetapi pada saat volume produksi berada di bawah harga cost dan pengangkutan yang berarti pula bahwa produksi sudah tidak efisien lagi karena perusahaan rugi dalam operasi perusahaan.

Pasar utama adalah Jepang dimana nilai ekspor tahun 1994 sampai dengan tahun 1999 adalah 74 %. Sedangkan pasar kedua adalah Amerika Serikat dengan rata – rata 13,67 % kemudian menyusul Korea dan

Hongkong masing – masing 4,33 % dan 5 %. Pasar tekstil di Amerika Serikat dinilai tidak stabil karena adanya pembatasan kuota baik secara nasional maupun secara parsial per masing – masing perusahaan. Dari keempat agen dari Jepang, rata – rata pembelian tahun 1994 sampai dengan tahun 1999 mencapai 95,67 %, terdiri dari pembelian Tomen 44 %, marubeni 29 %, Kanematsu 22 % dan C. Itoh 0,67 %. Sedangkan peran agen – agen lain masih relatif kecil yaitu hanya 4,33 %. Berikut adalah tabel Nilai Ekspor per Negara Tujuan tahun 1997 sampai tahun 1999

Tabel 4. NILAI EKSPOR PER NEGARA TUJUAN

TAHUN 1997 – 1999

No	Negara Tujuan	1997 (US\$)	1998 (US\$)	1999(US\$)	Rata – rata (%)
1	Amerika Serikat	1.086.796,80	978.625,54	437.961,60	13,67 %
2	Jepang	5.789.144,58	2.755.849,14	6.656.034,39	74% %
3	Korea	340.992,00	289.941,45	200.282,39	4,335 %
4	Hongkong	137.134,62	376.399,38	383.556,60	5 %
5	Inggris	-	55.402,6	83.333,52	0,67 %
6	Italia	-	81.698,50	-	0,67 %
7	Taiwan	-	-	129.825,00	0,67 %
8	Srilangka	-	-	82.944,00	0,33 %
9	Jerman	-	-	114.483,60	0,64 %
	Jumlah	7.354.068,00	4.537.916,17	8.088.420,99	100 %

Sumber : PT. Primissima

Sedangkan tabel Nilai Ekspor per Pembeli adalah sebagai berikut :

Tabel 5. NILAI EKSPOR PER PEMBELI TAHUN 1997 – 1999

No	Pembeli	1997 (US\$)	1998 (US\$)	1999(US\$)	Rata – rata (%)
1	Tomen (Jepang)	3.995.469,00	2.069.039,94	2.555.391,75	44 %
2	Marubeni (Jepang)	2.956.149,58	1.503.391,78	1.502.048,04	29 %
3	Kanematsu (Jepang)	501.465,79	706.807,14	3.571.481,16	22 %
4	Kointex (Jepang)	301.992,00	-	-	1,37 %
5	Tantra	-	78.376,65	215.191,14	1,33 %
6	Tri Best Star (USA)	-	98.602,16	-	0,52 %
7	C. Itoh Itali (Italia)	-	81.698,50	-	0,50 %
8	Suryatex (Taiwan)	-	-	129.825,00	0,67 %
9	Lewat GKBI	-	-	114.483,60	0,61 %
	Jumlah	7.354.068,00	4.537.916,17	8.088.420,99	100 %

Sumber : PT. Primissima

Pesaing utama adalah PT. Primatexco dan PT. Primissima yang mana keduanya masih satu grup GKBI. Karena perusahaan – perusahaan itu masih satu grup. Maka dealam persaingan biasanya mereka menghindari persaingan langsung. Sedangkan pesaing dari luar negeri antara lain dari RRC, Pakistan, India, Thailand dan negara – negara produsen tekstil lainnya.

Dalam rangka mengembangkan dan mempertahankan pemasaran ekspor, strategi yang dilaksanakan yang berkaitan dengan kebijaksanaan

bauran pemasaran yaitu masalah produk, harga , tempat dan promosi dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Produk

Produk memenuhi standar kualitas ekspor PT. Primiissima telah berusaha meningkatkan mutu produk dengan cara penggantian beberapa mesin yang penting dan melakukan pengawasan proses produksi secara ketat. Untuk maksud ini penggantian mesin dan suku cadang dilakukan secara bertahap disesuaikan dengan kemampuan keuangan perusahaan. Sedangkan untuk pengawasan proses produksi, PT. Primiissima sejak tahun 1988 mengontrak seorang konsultan / teknisi dari Jepang. Sebagai hasilnya, produk tekstil PT. Primiissima sejak tahun 1988 dinyatakan telah memenuhi Japan Inspection Standard (JIS), lihat Lampiran 3. Sertifikasi ini sangat penting dan strategis dalam upaya meningkatkan kepercayaan pembeli dari luar negeri khususnya pembeli utama dari Jepang. Penempatan seorang konsultan dari Jepang tidak hanya berfungsi sebagai pengawas dalam hal kualitas produksi, tetapi juga sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pemasaran. Hal ini dimungkinkan karena calon pembeli dari Jepang yang datang ke pabrik untuk meninjau lokasi dan proses produksi akan merasa lebih yakin karena pelaksanaan proses produksi dilaksanakan oleh orang Jepang.

Untuk memenuhi permintaan produk yang jenis konstruksi lainnya belum diproduksi, PT. Primiissima berusaha untuk melakukan

adapatasi dengan cara melengkapi jenis suku cadang yang diperlukan untuk memproduksi jenis kain tersebut.

2. Harga

Dalam menentukan kebijaksanaan mengenai harga perusahaan kecuali berpedoman pada harga minimum untuk mempertimbangkan harga dari para pesaingnya. Penentuan harga biasanya dilakukan kasus per kasus pada saat diadakan negosiasi dengan pembeli. Peranan agen / pembeli terutama dari Jepang masih lebih menentukan karena sebagai pembeli yang utama mempunyai posisi yang lebih baik. Akan tetapi biasanya harga yang diberikan kepada penjual masih dinilai baik. Karena masih memberikan margin laba. Sedangkan agen – agen diluar Jepang kadang – kadang mengalami ketidak cocokan dengan masalah harga yang ditawarkan karena dianggap terlalu tinggi. Hal ini disebabkan karena kualitas produk PT. Primissima relatif lebih baik dibandingkan dengan produk pesaingnya yaitu PT. Primatexco dan PT. Medarindotex. Untuk calon pembeli baru hal ini akan menjadi masalah, namun untuk pembeli – pembeli lama yang telah mengetahui kualitas produk PT. Primissima, perbedaan harga yang ada dapat dipertimbangkan.

3. Tempat

Negara tujuan ekspor produk tekstil PT. Primissima yang utama adalah Jepang, sedangkan pasar kedua adalah Amerika Serikat. Sedangkan negara – negara lain seperti Korea, Hongkong, Taiwan, dan

negara Eropa lainnya pangsa pasarnya relatif kecil. Penawaran dilakukan melalui perusahaan – perusahaan trading yang ada di Jakarta yang merupakan agen pembelian dari prinsipalnya di luar negeri. Selama ini PT. Primissima belum mempunyai perwakilan di luar negeri sehingga upaya yang dilakukan untuk pemasaran ekspor produknya masih terbatas dengan menghubungi agen – agen tersebut.

4. Promosi

Pelaksanaan promosi selama ini dilakukan dengan cara mengikuti pameran maupun dengan cara mengirimkan contoh produk secara langsung kepada calon pembeli yang prospektif. Untuk pameran di luar negeri PT. Primissima melakukan kerja sama dengan GKBI. Hal ini dilakukan mengingat biaya promosi di luar negeri relatif mahal dan pelaksanaannya pun relatif tidak sederhana. Peranan Badan Pemasaran Bersama (GKBI) dalam hal ini sangat menunjang kegiatan ekspor tidak hanya dalam hal promosi tetapi juga dalam hal informasi bisnis dan alokasi kuota ekspor. Dilihat dari aktivitas promosi yang dilakukan oleh perusahaan masih relatif terlihat dalam alokasi biaya yang digunakan untuk tahun 1999 sebesar 5 % dari total biaya penjualan

Untuk menilai apakah strategi yang dijalankan oleh perusahaan sudah tepat atau belum, salah satu tolok ukurnya adalah dengan membandingkan rencana / anggaran dengan realisasi ekspornya. Berikut ini adalah Tabel Rencana dan Realisasi Ekspor Tahun 1993 sampai dengan tahun 1999.

Tabel 6. RENCANA DAN REALISASI EKSPOR PT. PRIMISSIMA

TAHUN 1993 - 1999

Tahun	Rencana Ekspor (yard)	Realisasi Ekspor (yard)	Prosentase
1993	13.942.135	12.787.737	92 %
1994	15.098.511	15.287.388	101 %
1995	17.813.400	17.466.067	104 %
1996	20.139.980	20.990.928	104 %
1997	23.990.175	19.876.381	83 %
1998	25.248.163	18.534.278	73 %
1999	26.695.777	18.237.968	68 %
	149.211.967	123.780.747	89 %

Sumber : PT. Primissima

Dari data yang diperoleh dari Tabel Rencana dan Realisasi Ekspor diatas dapat dikemukakan bahwa :

1. Apabila ditinjau dari rata – rata prosentase realisasi ekspor terhadap rencananya maka sejak tahun 1993 sampai dengan tahun 1999 tidak memenuhi targetnya yaitu hanya mencapai 89 %. Namun apabila ditinjau secara parsial masing – masing tahun anggaran, maka tahun 1994, 1995 dan tahun 1996 dapat memenuhi target ekspor yaitu masing – masing sebesar 101 %, 104 % dan 104 %.
2. Dari tahun – tahun yang dapat memenuhi target tersebut yaitu tahun 1994, 1995 dan 1996 hanya pada tahun 1995 dan 1996 saja yang dapat

terlampau mencapai 104 %, sedangkan rencana ekspor tahun 1997, 1998, 1999 mengalami penurunan yang sangat drastis dari rencana export dan tidak dapat memenuhi target.

3. Sejak tahun 1997 rencana / target ekspor terus menurun sampai tahun 1999 yaitu dari 20.990.928 yard menjadi 18.237.968 yard atau 87 % nya. Hal ini menggambarkan bahwa kondisi perusahaan msih perlu pembenahan agar dapat kembali seperti kinerja semula. Adapun penyebabnya dapat berasal dari dalam maupun dari luar perusahaan yang mana untuk merumuskannya perlu pembahasan lebih mendalam.

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 ANALISA SWOT

Pada dasarnya analisis SWOT merupakan analisis terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan pada saat dalam lingkungan bisnisnya. Analisis ini digunakan sebagai dasar perumusan strategi pemasaran untuk menghadapi kondisi bisnis dimasa yang akan datang. Dengan analisis ini dapat diketahui posisi perusahaan pada saat ini dan prospeknya dimasa yang akan datang, dalam menghadapi persaingan, dengan demikian perusahaan dapat menyusun strategi untuk diimplementasikan agar tercapai tujuan dari perusahaan.

4.1.1 Analisis peluang dan ancaman

Keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh pekanya perusahaan terhadap perubahan lingkungan. Perubahan lingkungan kadang – kadang dapat menjadi penting tetapi dapat pula menjadi ancaman yang serius bagi perusahaan. Terhadap perubahan ini perusahaan perlu melakukan analisis terhadap peluang dan ancaman tersebut.

Lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi aktivitas perusahaan sangat banyak dan kompleks, namun tidak semua lingkungan ini dapat dianggap relevan untuk dianalisis karena ada beberapa faktor

eksternal yang diidentifikasi relatif sedikit pengaruhnya sehingga diabaikan.

Adapun langkah – langkah dalam melakukan analisis lingkungan eksternal yaitu :

- a. Mengidentifikasi element – element yang merupakan peluang dan atau ancaman.
- b. Memberikan bobot dari masing – masing element tersebut.
- c. Memberikan penilaian atas elemen – elemen tersebut.
- d. Mengalikan bobot dengan nilai.
- e. Menjumlahkan nilai tertimbang dari seluruh element.

Dalam mengeliminir pemberian bobot dan penilaian setiap elemen atau variabel dari pengaruh subjektifitas maka dalam pemberian bobot serta penilaian masing – masing variabel menggunakan pendapat dari :

- Jajaran pimpinan PT. Primsima Yogyakarta
- Para pekerja yang menduduki jabatan – jabatan khusus.

Dalam penilaian variabel internal hanya digunakan pendapat dari Pimpinan dan wakil pimpinan PT. Primsima, karena dianggap lebih mengetahui elemen internal dibandingkan responden yang lainnya.

4.1.2 Analisis ancaman

Pemberian bobot dan nilai terhadap lingkungan eksternal yang merupakan ancaman, didapatkan dari wawancara dengan pimpinan dan para pegawai dengan jabatan khusus. Dalam hal ini dari tiap – tiap elemen yang didapat diberikan bobot dengan nilai tersendiri.

Bila perusahaan menganggap pesaing merupakan ancaman terkuat maka diberikan bobot yang tinggi dan nilai yang tinggi pula.

Dimana :

<u>Bobot</u>	<u>Artinya</u>
5	Sangat penting
4	Penting
3	Cukup penting
2	Kurang penting
1	Sangat kurang penting

<u>Nilai</u>	<u>Artinya</u>
1	Ancaman sangat rendah
2	Ancaman rendah
3	Ancaman sedang
4	Ancaman tinggi
5	Ancaman sangat tinggi

Dari hasil perhitungan pembobotan dan penilaian lingkungan eksternal yang merupakan ancaman seperti pada lampiran 5 dari tabel 10 dan tabel 11 dapat diringkas sebagai berikut.

**Tabel 7. PERHITUNGAN JUMLAH NILAI TERTIMBANG
ELEMEN ANCAMAN**

NO	ELEMEN ANCAMAN	BOBOT	NILAI	B X N
1	Pesaing	0,23	4,2	0,966
2	Peraturan pemerintah	0,18	4,6	0,828
3	Pesaing baru	0,08	2,6	0,208
4	Kekuatan pemasok	0,06	1	0,06
5	Depresi mata uang	0,05	1,2	0,06
6	Kondisi ekonomi	0,15	2	0,3
7	Perkembangan teknologi	0,16	3,6	0,576
8	Perubahan ekonomi sosial	0,09	1,4	0,126
	JUMLAH	1		3,124

Sumber : data primer yang diolah

Ancaman yang paling besar adalah pesaing, dimana pesaing potensial adalah PT.Primatexco dan PT. Medarindotex dengan semakin banyaknya pabrik tekstil dan masuknya pesaing asing sehingga PT. Primissima menghadapi persaingan yang lebih tajam.

4.1.3 Analisis Peluang.

Pemberian bobot dan nilai terhadap lingkungan eksternal yang merupakan peluang bagi perusahaan, didapatkan dari wawancara dengan pimpinan dan para pegawai dari PT. Primissima sendiri sebanyak enam orang dan dari perusahaan pesaing yaitu PT. Primatexco sebanyak dua orang yaitu pimpinan dan wakil pimpinan serta dari PT. Medarindotex sebanyak dua orang yang terdiri pimpinan dan wakil pimpinan.

Dalam hal ini dari tiap elemen peluang yang didapat diberikan bobot dan nilai tersendiri. Bila perusahaan menganggap peluang yang ada di perusahaan sangat penting, maka diberi bobot yang tinggi dan nilai tertinggi.

Dimana :

<u>Bobot</u>	<u>Artinya</u>
5	Sangat penting
4	Penting
3	Cukup penting
2	Kurang penting
1	Sangat kurang penting

<u>Nilai</u>	<u>Artinya</u>
1	Peluang sangat rendah
2	Peluang rendah
3	Peluang sedang
4	Peluang tinggi
5	Peluang sangat tinggi

Hasil perhitungan pembobotan dan penilaian lingkungan eksternal yang merupakan peluang seperti pada lampiran 5 dari tabel 12 dan tabel 13 Dapat diringkas sebagai berikut:

**Tabel 8. PERHITUNGAN JUMLAH NILAI TERTIMBANG
ELEMEN PELUANG**

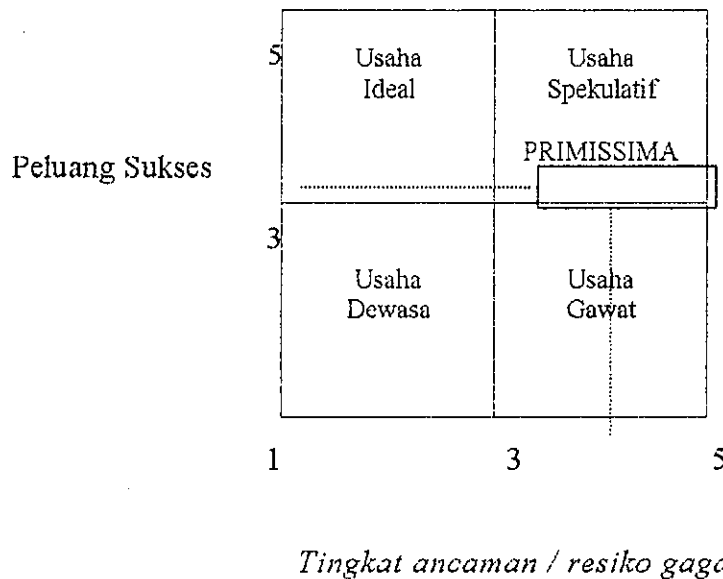
NO	<i>ELEMEN PELUANG</i>	BOBOT	NILAI	B X N
1	Pertumbuhan pasar	0,27	4,2	1,134
2	Luas pasar	0,19	2,4	0,456
3	Perkembangan teknologi	0,20	3,4	0,68
4	Kebijakan pemerintah	0,24	4,6	1,104
5	Demografi dan geografi	0,10	2	0,2
	JUMLAH	1		3,574

Sumber : data primer yang diolah

PT. Primissima memiliki peluang yang terbesar pada elemen pertumbuhan pasar, dengan perubahan pasar yang tinggi maka memungkinkan untuk memenuhi kebutuhan dan selera konsumen, karena dimungkinkan pertumbuhan pasar yang baik. Nilai keseluruhan peluang sebesar 3,574 Mengisyaratkan bahwa peluang PT. Primissima untuk sukses dalam memanfaatkan lingkungan eksternal tersebut cukup tinggi.

Dari penilaian elemen ancaman dan peluang dapat digambarkan matriks ETOP sebagai berikut.

Gambar 4. MATRIK ETOP PT. PRIMISSIMA



Dengan melihat matriks ETOP diatas dapat dijelaskan bahwa posisi PT. Primissima berada pada lingkungan eksternal dengan tingkat ancaman yang tinggi sebesar 3,125 dan juga memiliki tingkat peluang yang tinggi sebesar 3,574. Hal ini dapat dikategorikan bahwa PT. Primissima berada dalam lingkungan usaha spekulatif, artinya bahwa manajemen dihadapkan pada keadaan apabila mampu mengeksploitir peluang dengan baik akan menyebabkan diperolehnya manfaat yang berarti, namun juga dihadapkan pada suatu keadaan apabila tidak mampu mengeliminir ancaman dengan baik akan menimbulkan kerugian yang berarti, Karena itu kemampuan para top manager atau pimpinan PT. Primissima selaku pengambil keputusan dalam mencermati peluang dan ancaman sangat penting agar dapat membuat kebijaksanaan yang tepat.

4.2 Analisis kekuatan dan kelemahan.

Perumusan strategi bisnis selain mensyaratkan adanya analisis peluang dan ancaman juga menentukan analisis terhadap faktor internal. Perusahaan harus dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan sehingga dapat mengetahui profil keunggulan strategis (Strategis advantage Profile / SAP) adapun langkah – langkah yang dilakukan dalam analisis lingkungan internal agar dapat mengadakan perhitungan secara kuantitatif adalah sebagai berikut.

Dimana :

<u>Bobot</u>	<u>Artinya</u>
5	Sangat penting
4	Penting
3	Cukup penting
2	Kurang penting
1	Sangat kurang penting

<u>Nilai</u>	<u>Artinya</u>
1	Kekuatan dan kelemahan sangat rendah
2	Kekuatan dan kelemahan rendah
3	Kekuatan dan kelemahan sedang
4	Kekuatan dan kelemahan tinggi
5	Kekuatan dan kelemahan sangat tinggi

Pemberian bobot dan nilai internal perusahaan, didapat dari wawancara dengan pimpinan dan para karyawan yang memiliki jabatan khusus dimana didalam wawancara tersebut membandingkan perusahaan dengan pesaing – pesaing potensial.

Bila perusahaan menganggap bahwa elemen dari variabel internal perusahaan tersebut merupakan kunci sukses perusahaan sangat penting maka diberi bobot yang tinggi dan begitu pula dengan pemberian nilai bila perusahaan menganggap baik dibandingkan dengan para pesaing maka diberi nilai yang tinggi.

Dimana :

<u>Bobot</u>	<u>Artinya</u>
5	Sangat pening
4	Penting
3	Cukup penting
2	Kurang penting
1	Sangat kurang penting

<u>Nilai</u>	<u>Artinya</u>
1	Kekuatan dan kelemahan sangat rendah
2	Kekuatan dan kelemahan rendah
3	Kekuatan dan kelemahan sedang
4	Kekuatan dan kelemahan tinggi
5	Kekuatan dan kelemahan sangat tinggi

**Tabel 9. PERHITUNGAN JUMLAH NILAI TERTIMBANG
VARIABEL INTERNAL PEMASARAN**

NO	ELEMEN KEKUATAN	BOBOT	NILAI	B X N
1	Kualitas produk	0,19	4,0	0,76
2	Reputasi Emage	0,13	4,6	0,598
3	Harga	0,16	4,0	0,64
4	Promosi	0,17	3,4	0,578
5	Distribusi	0,18	3	0,54
6	Pangsa pasar	0,17	4,5	0,765
	JUMLAH	1		3,866

Sumber : data primer yang diolah

Dari tabel 14 dan tabel 15 dapat dijelaskan bahwa PT. Primissima memiliki keunggulan dalam aspek kualitas produk dan juga keunggulan dalam pangsa pasar. Namun demikian sangat lemah di aspek distribusi dan promosi. Sehingga telah diketahui bahwa posisi persaingan strategi dapat dibedakan menjadi :

- 1) Posis persaingan unggul (Dominant).
- 2) Poosisi persaingan kuat (Strong).
- 3) Posisi persaingan mendukung, aman (Favorable).
- 4) Posisi persaingan bertahan (Tenable).
- 5) Posisi persaingan lemah (Weak).
- 6) Posisi persaingan hilang harapan (Avoid).

Untuk menentukan SAP sebesar 3,866 ke dalam posisi persaingan tersebut maka digunakan interval sebagai berikut :

$$i = (\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}) / \text{jumlah klasifikasi}$$

$$i = (5 - 1) / 6$$

$$= 2/3 \text{ atau } 0,66$$

Dengan demikian penentuan kelompok posisi persaingan menjadi sebagai berikut :

<u>Nilai</u>	<u>Posisi persaingan</u>
1 - 1,66	Avoid
1,67 - 2,33	Weak
2,34 - 3,00	Tenable
3,01 - 3,67	Favourable
3,68 - 4,34	Strong
4,35 - 5,00	Dominant

Dari hasil perhitungan tabel 9 diperoleh bahwa nilai SAP sebesar 3,866 berarti menunjukkan bahwa PT. Primissima pada posisi persaingan

4.3. Matriks SWOT PT. Primissima

Setelah dapat menentukan ETOP dan SAP PT. Primissima rangkaian analisis yang dibuat adalah disajikan dalam suatu matriks untuk mengadakan alternatif kebijaksanaan untuk dapat disajikan dalam suatu masukan untuk PT. Primissima. Alternatif yang muncul adalah sebagai berikut :

Gambar 5. MATRIK POSISI SWOT PT. PRIMISSIMA

ETOP	Ideal	Mature	Spekulatif	Table
SAP	Business	Business	Business	Business
Dominan Position	I	I	I	I
Strong Position	I	I	I (*)	I
Favorable Position	I	I	I	D
Tenable Position	I	I	D	D
Weak Position	I	D	D	D
Avoid Position	D	D	D	D

Keterangan :

(*) : Posisi PT. Prissima

I : Inves

D : Divest

Dari gambar 5 dapat dilihat bahwa PT. Primissima berada pada posisi I atau investasi dimana dari pertimbangan ETOP didapatkan bahwa PT. Primissima berada pada usaha spekulatif sedangkan dari hasil perhitungan SAP di dapat posisi dari PT. Primissima sehingga dapat dirumuskan strategi yang tepat bagi perusahaan. Dimana posisi investasi bagi PT. Primissima sangat memungkinkan.

Dari strategi yang diterapkan oleh PT. Primissima sudah dilaksanakan dengan baik, tetapi dengan posisi perusahaan pada posisi investasi sebaiknya PT. Primissima perlu menggabungkan strategi :

a. Intensifikasi dan Ekstensifikasi Promosi.

Promosi yang dilakukan PT. Primissima telah dilakukan lewat iklan, media cetak, elektronika, billboard dan juga dilakukan melalui pameran – pameran.

Menghadapi persaingan yang begitu ketat maka PT. Primissima harus mengantisipasi intensifikasi promosi dan ekstensifikasi promosi. Dalam hal ini intensifikasi promosi PT. Primissima harus berupaya untuk menekankan pada promosi untuk masing – masing kegiatan promosi selama ini, karena sampai saat ini anggaran biaya promosi dirasakan masih terbatas.

b. Ekstensifikasi Distribusi.

Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh PT. Primissima adalah melakukan ekstensifikasi saluran distribusi, karena selama ini saluran distribusi yang dilakukan adalah distribusi pendek. dimana PT. Primissima didalam melakukan pemasaran hanya melalui kantor – kantor perdagangan asing yang ada perwakilannya di jakarta.

Hal ini sangat merugikan karena PT. Primissima tidak mempunyai bargaining power untuk menentukan berapa pasar harus membeli, dan cenderung sebagai pelaksana dalam pemasarannya. Hal yang perlu dilakukan adalah tidak menggantungkan counterpart asing yang ada di Jakarta tetapi akan lebih baik bila saluran distribusinya diperluas dengan melakukan kerja sama dengan perdagangan asing.

Setelah diketahui posisi PT. Primissima didalam pemasaran ekspornya maka ada dua hal penting yang merupakan rencana strategi pemasaran ekspor PT. Primissima untuk menunjang pengembangan usaha perusahaan yaitu :

1. Melakukan intensifikasi dan ekstensifikasi di bidang promosi guna pemasaran ekspornya ke negara – negara tujuan ekspornya dengan

menambah anggaran biaya untuk peningkatan promosi. Karena selama ini masih adanya konsumen – konsumen yang belum terpenuhi kebutuhannya dan yang belum mengetahui produk yang dihasilkan oleh PT. Primissima.

2. Melakukan perbaikan di bidang distribusinya, karena selama ini yang dilakukan dalam pemasaran ekspornya saluran distribusi yang digunakan adalah distribusi pendek dengan menggunakan counterpart asing yang memiliki perwakilan di dalam negeri. Hal ini tentu saja sangat merugikan kelancaran jalannya perusahaan untuk pemasaran ekspornya dalam jangka panjang. Dengan demikian harus segera mungkin melakukan kerjasama secara langsung dengan importir – importir di luar negeri guna meningkatkan pangsa pasar yang sebenarnya sangat potensial bagi PT. Primissima.

Selain kedua hal tersebut diatas yang merupakan hal terpenting yang sifatnya harus segera dilakukan perbaikan untuk mengatasi permasalahan yang dialami oleh PT. Primissima maka ada hal – hal lain yang sifatnya internal yang tidak kalah penting dapat menunjang perbaikan – perbaikan bagi perusahaan dalam meningkatkan pemasaran ekspornya .

Keberhasilan pemasaran ekspor suatu perusahaan tidak hanya tergantung dari bagian ekspor saja tetapi juga bagian-bagian lain yang terkait yang dapat mendukung kinerja ekspor. Beberapa hal yang terpenting tersebut adalah :

- **Struktur Organisasi**

Dilihat dari struktur organisasi, tidak terlihat adanya bagian ekspor. Bagian ekspor di sini hanya merupakan sub bagian dari bagian pemasaran, sedang bagian pemasaran sendiri merupakan salah satu bagian dari tiga bagian yang ada di departemen komersial.

Pegawai yang menangani langsung masalah ekspor pada sub bagian ekspor hanya 1 (satu) orang. Kepala bagian pemasaran membawahi sub bagian pemasaran dalam negeri dan sub bagian ekspor. Sedangkan kepala departemen komersial membawahi bagian logistik, bagian simpanan dan bagian pemasaran. Dari data tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa waktu dan perhatian yang dicurahkan untuk menangani masalah ekspor relatif sedikit. Secara proposional waktu dan perhatian yang dicurahkan oleh kepala departemen komersial hanya sepertiganya, sedangkan kepala bagian pemasaran hanya separohnya. Mengingat PT. Primmisima sekarang ini lebih mengandalkan hasil usahanya dari kegiatan ekspor, maka penanganan pemasaran ekspor seharusnya mendapatkan perhatian yang lebih besar dan khusus karena struktur organisasi yang ada sekarang masih perlu adanya perbaikan dengan cepat.

- **Sistem Distribusi**

Saluran distribusi yang digunakan selama ini adalah dengan

saluran langsung kepada pembeli. Pembeli sendiri adalah perusahaan-perusahaan trading yang merupakan agen atau perwakilan dari prinsipalnya di luar negeri. Ditinjau dari efisiensi sistem distribusi ini relatif murah karena biaya tetapnya dapat ditekan namun apabila dilihat dari efektifitasnya relatif kurang baik karena secara tidak langsung volume ekspor sangat tergantung pada agen-agen tersebut.

Selain daripada itu untuk memasarkan produk grey langsung kepada pemakai di Jepang sangat sulit karena kerjasama antara sesama perusahaan Jepang relatif kuat. Oleh karena itu sistem distribusi untuk pasaran ekspor ke Jepang dengan menghubungi dan menjali kerjasama dengan agen-agen tersebut dinilai sudah tepat. Untuk perusahaan akan mencari pembeli baru dengan menghubungi agen-agenya yang ada di Indonesia. Dari rata-rata ekspor tahun 1994 sampai dengan tahun 1996 volume ekspor di luar Jepang hanya 26%, dari pangsa pasar tersebut, 21% penjualan ekspornya melalui agen-agen Jepang. Sedangkan sisanya 5% dilewatkan agen-agen lain seperti Tantra, Suryatex, Tri Best Star dan lain-lain. Kebijakan untuk mencari pasar baru di luar Jepang tersebut dinilai tepat untuk mengantisipasi kejenuhan permintaan di Jepang. Namun sistem distribusi perlu dikembangkan tidak terbatas hanya menghubungi agen-agen yang ada di Indonesia, tetapi juga melalui saluran-saluran informasi lain. Saluran informasi dimaksud dapat

saja melalui konsulat di luar negeri dan atau melalui badan-badan yang dapat dipercaya. Untuk maksud tersebut diperlukan tenaga-tenaga yang berpengalaman luas dalam perdagangan luar negeri khususnya tekstil.

- **Produk**

Kebijakan produk yang dijalankan selama ini sudah cukup baik ditandai dengan telah diakuinya produk PT. Primissima oleh *Japan Inspection Standard (JIS)*. Variasi produk dilakukan dengan permintaan pasar yaitu dengan menambah jenis/modifikasi konstruksi kain. Untuk maksud ini diperlukan penambahan suku cadang untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Dengan cara ini biaya yang dikeluarkan relatif kecil sehingga dalam jangka pendek lebih menguntungkan. Namun dalam perspektif jangka panjang kebijaksanaan mengenai produk perlu direncanakan yang lebih mendalam. Untuk maksud tersebut perlu adanya bagian penelitian dan pengembangan yang khusus menangani masalah produk. Dengan adanya bagian penelitian dan pengembangan dimungkinkan perusahaan dapat menawarkan produk-produk baru kepada konsumen. Apabila kondisi ini dapat diciptakan akan dapat mengembangkan kinerja ekspornya.

- **Promosi**

Kegiatan promosi masih relatif rendah tercermin dari alokasi biaya untuk kegiatan ini yaitu untuk tahun 1995 hanya 5% dari total

biaya penjualan. Kegiatan promosi ini dilakukan lewat pengembangan Ekspor Daerah dan pengembangan Ekspor Nasional yang sifatnya musiman. Sedang kegiatan promosi lainnya yaitu dengan pengiriman contoh-contoh produk langsung kepada calon-calon pembeli.

Ditinjau dari pembeli yang mengadakan transaksi pembelian, maka kelihatan bahwa promosi belum berhasil karena pembeli yang mengadakan pembelian relatif tetap. Demikian juga apabila dilihat dari volume ekspornya, justru cenderung menurun. Apabila dilihat dari realisasi rencana ekspor, maka realisasinya berfluktuasi, namun rencana ekspornya sendiri dari tahun 1992 sampai dengan tahun 1996 terus menerus diturunkan sehingga pencapaian target rencana ekspor tidak menggambarkan perkembangan usaha.

- **Tempat**

Kebijakan mengenai negara tujuan ekspor terutama masih ditujukan kepada negara-negara yang selama ini menjadi tujuan ekspor produk PT. Primiissima dengan menambah jenis konstruksi lain. pengembangan ekspor di luar negara-negara tersebut akan mendapatkan perhatian dengan cara menghubungi agen-agen yang ada di Indonesia. Dengan strategi tersebut menekankan pemasaran secara intensif. Strategi tersebut ditinjau dari pengeluaran biaya relatif baik karena biaya promosi dapat ditekan. Disamping itu pembeli-pembeli reguler tidak ragu-ragu lagi kepada produsen yang selama ini menjadi mitra bisnisnya. Perhatian yang lebih besar

ditekankan kepada pengembangan pasar di luar negara-negara tujuan lama guna merintis pasar baru. Hal ini dimaksudkan untuk mengantisipasi kejenuhan pasar di negara-negara tujuan lama sehingga kinerja ekspornya tetap dapat dipertahankan.

- **Penyerahan**

Kebijakan mengenai penyerahan barang dengan mekanisme ekspor yang dilaksanakan selama ini sudah baik ditandai dengan tidak adanya claim dari pihak pembeli. Mekanisme ekspor dengan metode pembayaran dengan LC sudah dipahami dengan baik oleh staf yang menangani sehingga kesalahan-kesalahan dalam pembuatan dokumen yang sifatnya fatal dapat dihindari. Kerjasama dengan pihak bank cukup baik sehingga masalah-masalah yang ada hubungannya dengan negosiasi ekspor cukup lancar. Lancarnya negosiasi dokumen ekspor secara langsung akan mempengaruhi penyerahan barang karena barang hanya dapat diserahkan kepada pembeli apabila proses negosiasi juga lancar.

BAB IV

PEMBAHASAN

5.1. Kesimpulan

1. Dari hasil analisa faktor internal dan eksternal dapat ditarik kesimpulan bahwa yang menjadi penyebab penurunan kinerja ekspor dalam beberapa tahun terakhir antara lain:
 - a. Konsentrasi terhadap upaya memaksimalkan pemasaran ekspor belum dilakukan secara penuh. Hal ini dapat dilihat dari sistem dan cara promosi, saluran distribusinya dan struktur organisasi di mana penanganan bisnis ekspor tidak mendapatkan tempat yang proporsional.
 - b. Ketatnya persaingan dengan eksportir-eksportir baru baik dari dalam maupun dari luar negeri.
 - c. Daya saing produk masih rendah.
2. Dari analisis strategi pemasaran ekspor dapat ditarik beberapa kesimpulan antara lain:
 - a. Sistem distribusi dengan mengandalkan agen-agen selama ini menyebabkan tingkat ketergantungan kepada mereka relatif tinggi sehingga perlu diupayakan trobosan-trobosan baru.
 - b. Kegiatan promosi masih rendah karena keterbatasan SDM dan alokasi biaya yang kurang menyebabkan turunnya daya saing produk perusahaan di pasar internasional.

5.2. Saran-saran

Ada beberapa hal yang dapat penulis sarankan kepada manajemen PT. Primissima gabungan dengan hasil analisis di atas dalam usaha meningkatkan kinerja ekspor.

1. Jangka Pendek

Dalam jangka pendek hal-hal yang dapat dilakukan dengan segera adalah:

- a. Pembentukan departemen ekspor. Untuk maksud ini mutlak penambahan SDM untuk departemen ini dalam kualitas dan kuantitas yang memadai.
- b. Peningkatan promosi dengan mempertimbangkan kondisi keuangan yang ada.
- c. Melakukan peningkatan promosi dan menganggarkan dalam anggaran perusahaan guna pelaksanaan promosi melalui media – media dan pameran – pameran.

2. Jangka Panjang

- a. Membentuk bagian R & D dalam upaya mewujudkan visi dan misi perusahaan.
- b. Melakukan penggantian mesin-mesin secara bertahap dan terencana sesuai dengan kondisi keuangan.
- c. Melakukan analisis internal dan eksternal secara berkala untuk menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam industri pertekstilan.

Dengan langkah-langkah tersebut diharapkan sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat dioptimalkan fungsinya sehingga dapat menghasilkan produk yang berdaya saing tinggi. Pembentukan departemen ekspor dan bagian R & D dimaksudkan agar distribusi dan inovasi produk dapat berjalan lancar sehingga kinerja ekspor dapat dikembangkan.

DAFTAR PUSTAKA

- , 1994. Modul Dasar-Dasar Perdagangan Luar Negeri. Divisi Pelatihan dan Pengembangan PT. BNI (Persero). Jakarta.
- , 1996. Modul Manajemen Pemasaran Ekspor, Pendidikan Manajemen Multimedia. LPPM. Jakarta.
- Amir M.S., 1995, Pengetahuan Bisnis Ekspor Impor, Seri Umum No. 8. PT. Pustaka Binawan Pressindo. Jakarta.
- Amir M.S., 1996, Letter of Credit Dalam Bisnis Ekspor dan Impor, Seri Umum No. 18, PT. Pustaka Binawan Pressindo. Jakarta.
- Amir M.S., 1996, Ekspor Impor, Teori dan Penerapanannya, Seri Umum No. 3, PT. Pustaka Binawan Pressindo. Jakarta.
- David, F.R., 1994, International Management. Fifth Edition. Prentice Bender & Co., Inc., New York.
- Edwards. Burt., 1990, Getting Paid for Export A Guide to Make Profitable Manajement of Export Credit and Finance. Detesios Printers Ltd, Trowbridge, Whilesire, England.
- Ezer. Shaul, 1989, International Exporting Agreements. Mattew Bender & Co., Inc., New York.
- Ikhtisar Ketentuan-Ketentuan Perbankan Indonesia (IKPI). 1991. Jilid III Tentang Ekspor Impor dan Lalu Lintas Devisa, Bank Indonesia. Jakarta.
- Kotler, P. 1995 Manajemen Pemasaran, Analisa, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Moeryono, Agoes. 1993. Melangkah Menuju Ekspor. Suatu Petunjuk Praktis, Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (Institut Bankir Indonesia), Jakarta.

Purba, Radiks. 1993. Mengenai Praktek Bisnis. PT. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.

Purnomo, Setiawan Hari ef. Al. 1996. Manajemen Strategi, Sebuah Konsep Pengantar. LP FE Universitas Indonesia. Jakarta.

Rugman, AM et. Al. 1993. Bisnis Internasional. PT. Pustaka Binawan Pressindo. Jakarta.

Uniform Custom And Practice For Documentary Credits (UPC-DC). 1993, International Chamber of Commerce Publication No. 500. Paris.